

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto Bioalat ja liiketalous

2010

Anne Karelius

MYYNNINEDISTÄMISEN OHJAUSMALLI

. Candyking Finland Oy:n myynninedistämisen
toiminnan organisointi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä: Anne Karelus

MYNNINEDISTÄMISEN OHJAUSMALLI

Teen lopputyöni Candyking Finland Oy:n myynninedistämisen ohjausmallista. Lopputyöni perustuu Candykingin nykyiseen, mutta pitkälti myös tulevaisuuden myynninedistämiseen. Candyking Finland Oy on irtomakeisten ja luonnonsnacks tuotteiden jälleenmyyjä. Valikoimamme muodostuu merkkituotteista, joita myydään päivittäistavarakaupoille ja myös näiden ulkopuolisille asiakkaille, kuten mm. elokuvateattereille.

Myynninedistäminen on erittäin tärkeä osa asiakkuuksien hoitamisessa. Se on organisaation suurin työllistäjä ja siksi sen toimiminen tehokkaasti vaatii paljon seurantaa ja jatkuvaa kehittämistä. Myynninedistäjämme ovat viimeinen käyntikortti asiakkaillemme.

Nykyinen kiire ja ihmisten vaihtuvuus tuo ongelmia työilmapiiiriin kunnossa pitämiseen. Siihen vaikuttavat myös alueelliset erot ja pitkät välimatkat. Vaikka tietotekniikka on kehittynyt, se ei korvaa henkilökohtaista kanssakäymistä. Candykingin myynninedistäjät työskentelevät päivittäin eri kaupoissa, joten työ voi olla välillä hyvinkin yksinäistä, vaikka ympärillä on paljon ihmisiä. Myynninedistäjäntö on paikoitellen fyysisesti raskasta, jolloin se voi käydä myös henkisesti raskaaksi.

Työnantajan rooli tulee korostumaan tulevaisuudessa entisestäänkin, koska suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Työntekijän rooli tulee olemaan keskeisessä asemassa. Kilpailu hyvistä työntekijöistä kovenee ja työpaikan viihtyvyys, palkka ja itsessään työ tulevat keskeisiksi tekijöiksi työpaikkaa valittaessa. Hyvät ja pitkät työsuhteet ovat menestyvän yrityksen perusta, kaikki muu tuo lisäarvoa yritykselle.

Lopputyöni koostuu omasta päiväkirjasta, aluekokouksien muistiinpanoista, alan kirjallisuudesta, myynninedistäjien nauhoitetuista haastatteluista ja keskusteluista. Lähtökohtana on oman alueen myynninedistämisen joustavampi ja motivoivampi työskentelymalli. Toimin kolmen alueen edustajana Turku, Pori ja Tampere. Alueeseeni kuuluu 24 myynninedistäjää ja yksi tiiminvetäjä. Jokaisen ihmisen tarve on tulla hyväksytyksi. On tärkeää, että ihmisiä ei unohdeta tuloksen tai tavoitteen maksimoinnissa.

ASIASANAT: Myynninedistäminen, työmotivaatio, työnohjaus, työn uudelleen organisointi, kilpailukyvyn parantaminen

Author: Anne Karelius

CONTROL MODEL FOR SALES PROMOTIONS

The topic of my thesis is the sales promotion control model of Candyking Finland. My work is based on the present situation of Candyking's sales promotions, as well as the future. Candyking Finland Ltd is a pick & mix and natural snacks provider. Our range consists of branded products sold to grocery stores and other customer groups, such as cinemas.

Sales promotions are a very important part of customer relations. The majority of personnel work in the sales promotion function. To be efficient, it requires a lot of monitoring and continuous improvement. The sales promoter is the last calling card of customers.

The hectic schedules and high employee turnover rate create challenges in maintaining a healthy working atmosphere. It is influenced also by regional differences and long work travel distances. Although information technology has evolved, it is not a substitute for personal interaction. Candyking's promoters are working on a daily basis in different stores, and the work can sometimes be very lonely, even if the promoters are surrounded by many people. The work is also sometimes physically demanding, and it can therefore become mentally demanding as well.

The employer's role will be emphasized even more in the future, as the baby boomers retire. The worker's role will be of central importance as well. The competition for good workers will increase and good working environment, wages and the work itself become central drivers when choosing a place to work. Good long-term employment relationships are the base of a successful business. Everything else brings added value to the company.

My work consists of the final diary, regional meetings notes, relevant literature, sales promoters' transcribed interviews and discussions. The starting point is my own sales areas' model for a more flexible and motivating work. I represent the areas of Turku, Pori and Tampere. These sales areas consist of 24 promoters and one team leader. Every person has a basic need of being approved. It is important that people are not forgotten in the process of maximizing profits and goals.

KEYWORDS: Sales promotions, progress, motivation, supervision, work organization, improving competitiveness

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
1.1 Tausta	5
1.2 Tutkimuksen aihealue ja työmenetelmät	5
1.3 Tutkimuksen viitekehys	5
1.4 Tutkimuksen tavoitteet	7
1.2 Candyking Finland Oy	8
1.2.1 Candyking Finland Oy	8
1.2.2 Candyking Finland Oy organisaatio	9
2 MENESTYVÄ TYÖPAIKKA	10
2.1. Minkälainen on mielekäs ja menestyvä työpaikka	11
2.1.2 Työpaikkojen menestysreseptit	12
2.1.3 Yrityksen toimintaympäristö on muuttunut	12
2.2. Osaaminen ja oppiminen organisaatiossa	13
2.2.1 Osaamisen nelikenttä	14
2.2.2 Yksilöiden oppimisen edistäminen	15
2.2.3 Organisaation ja ryhmän oppimisen kannustaminen	15
2.2.4 Työyhteisön toiminnan oppiminen ja hallinta	17
2.2.5 Henkilöstöstrategia henkilöstöön liittyvinä linjavetoina	18
2.3. Huippumyynnin saavuttaminen myynnillä ja huippumyyjillä	19
2.3.1 Minkälainen on huippumyyjä?	19
2.3.2 Motivointi ja motivoinnin keinot	20
2.3.3 Suorituksen parantamisen donitsi	21
2.3.4 Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen	22
2.4. Johtamisen tavoitteet ovat pysyneet samoina	23
2.4.1 Ihmisten väliset ristiriitatilanteet	24
2.4.2 Henkilöstötyön kehittäminen	25
2.4.3 Henkilöstön palkitseminen	25
2.5. Asiakkaiden rooli liiketoiminnassa	26
2.5.1 Kasvava asiakkaiden rooli	27
2.5.2 Liikevaihdon kasvu ja kannattavuus	27

2.5.3	Orgaanisen kasvun hyödyt	28
2.5.4	Tietopääoman merkitys liiketoiminnassa	29
2.5.5	Asiakkaat arvoketjussa	31
2.5.6	Aseman vahvistaminen hallitsemalla loppuasiakassuhteet	32
3	CANDYKINGIN MYYNNINEDISTÄMINEN	33
3.1	Candykingin johtamiskulttuuri	33
3.2	Myynninedistämisen työn luonne	34
3.2.1	Myynninedistämisen reittipohja	36
3.2.2	Alueemme tiimirakenteen hyvät ja huonot puolet	37
3.3	Myynninedistämisen historia, nykyisyys ja tulevaisuus	39
3.3.1	Historiallinen analyysi	39
3.3.2	Myynninedistämisen historiallinen analyysi	39
3.3.3	Myynninedistäminen asiakkaiden luona	40
3.3.4	Aluekokouksien aiheita ja päätöksiä myyninedistämisessä	41
3.4	Nykyisten ristiriitojen analyysi	44
3.4.1	Myynninedistämisen nykyiset ristiriidat	44
3.4.2	Tiimirakenteen ongelmat	45
4	MYYNNINEDISTÄJIEN HAASTATTELUT JA YHTEENVETO	49
4.1	Tutkimuksen taustatiedot	49
4.2	Myynninedistäjien haastattelut ja aineiston analyysi	49
4.3	Myynninedistämisen työ lähitulevaisuudessa	53
5	UUDEN OHJAUSMALLIN SUUNNITTELU	54
5.1	Ohjausmallin muodostuminen	54
5.2	Ohjausmallin suunnittelu	55
5.3	Ohjausmallin käyttöönotto	58
6	UUDEN MYYNNINEDISTÄMISEN OHJAUSMALLIN ARVIOINTI	59
6.1	Ohjausmallin arviointi	59
6.2	Ohjausmallin luotettavuus	60
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
	LÄHTEET	64

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

KUVIOT

Kuvio 1. Työtoiminnan kuvaaminen	6
Kuvio 2. Candyking Finland Oy organisaatio	9
Kuvio 3. Candyking Finland Oy myynninedistämisen organisaatio	10
Kuvio 4. Nelikenttä osaamisen tärkeydestä ja hallitsemisesta	14
Kuvio 5. Suorituksen parantamisen donitsi	21
Kuvio 6. Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä	28
Kuvio 7. Tietopääoman koostumus	30
Kuvio 8. Uusi myynninedistämisen organisaation ohjausmalli	56
Kuvio 9. Projektin päävaiheet	60

TAULUKOT

Taulukko 1. Tunnistammeko palkitsemisen vaikutukset	26
Taulukko 2. Myynninedistäjän reittiohjelma	37
Taulukko 3. Tiimirakenteen hyvät ja huonot puolet	38
Taulukko 4. Tiiminvetäjän reittisuunnitelma	46
Taulukko 5. Tiiminvetäjän toteutunut reittisuunnitelma	47

1 Johdanto

1.1 Tausta

Opinnäytetyöni aihe muotoutui mielessäni jo koulutukseni alkupuolella, koska kiinnostukseni myynninedistämisen toimivampaan työskentelymalliin ja työhyvinvointiin lisääntyi. Olen työskennellyt Candyking Finalnd Oy:ssä jo vuodesta 2001 kesäkuusta lähtien. Tulin yritykseen myyntiedustajaksi, mutta sain vastuun myös **oman alueeni myynninedistämisestä**. Vuosien varrella olen huomannut yrityksemme kehittyvän taloudellisesti, mutta myös henkilöstöasiat ovat menneet eteenpäin. Nopea kasvu on tuonut mukanaan sen, että **yrietyksemme myynninedistäminen** on joutunut koville. Siksi halusin lähteä miettimään ratkaisuja, miten voimme kehittää ja motivoida myynninedistäjiämme. Minun oli helppo valita opinnäytetyöni aihe, koska olen itse seurannut ja toiminut myynninedistämisen esimiehenä.

Myynninedistäminen näyttelee suurta osaa työssämme, koska lopullinen työ tapahtuu asiakkaiden tiloissa ja sekä asiakkaiden, että kuluttajien silmien alla.

Asianmukaisella pukeutumisella, käytöksellä, tuotetuntemuksella, tilausten tekemisellä, hyllyjen siisteydellä ja valikoimamuutoksilla, näillä kaikilla on vaikutusta lopulliseen yhteistyöhön. Palvelualalla asiakasketju muodostuu niin tavarantoimittajista, myyjistä kuin kuluttajistakin. Kaikki siis vaikuttavat kaikkeen. Kokonaisuus ratkaisee sen, miten yrityksemme menestyy markkinoilla ja mitä lisäarvoa se pystyy tuomaan asiakkailleen.

Työhyvinvointi on ja tulee aina olemaan tärkeä osa työelämää. Työhyvinvointi koskettaa kaikkia, niin esimiehiä kuin alaisiakin. Tärkeää on sovittaa työn tekemisen haasteet yrityksen tarpeisiin, siten, että tulosta syntyy molempia osapuolia tyydyttävästi. Koska toimimme pitkälti palvelualalla, tärkein pääoma meille ovat ihmiset. Kilpailu hyvistä henkilöistä kiristyy ja yritykset, jotka reagoivat työntekijöiden hyvinvointiin nopeimmin, tulevat jatkossakin pitämään hyvät työntekijät. Työntekijän tietotaito, osaaminen ja-, lahjakkuus ovat nykypäivän yrityksessä avainasemassa. Asioiden hoitaminen joustavasti ilman työntekijöiden lisärasittamista vaatii hyvää johtamistaitoa. Siksi toimiva johtaminen vaikuttaa myös suuresti koko organisaation toimintaan ja työhyvinvointiin. Suurin syy työntekijän lähtemiseen on heikko

esimiestyö. Esimiehen tulee turvata yrityksen toimivuus kaikista ulkopuolisista ongelmista huolimatta.

1.2. Tutkimuksen aihealue ja työmenetelmät

Tutkimukseni aihealue koostuu myynninedistämisen toimivammasta ohjausmallista, joten se saa kehittävän työntutkimuksen muotoja. Kehittävässä työntutkimuksessa on analyysin kohteena kollektiivinen toimintajärjestelmä, **jossa yhteisellä toiminnalla on jokin tietty tavoite**. Toimintajärjestelmä määrittää osatekijät, kuten työnjaon, säännöt, työvälineet ja yhteistoiminnalliset asiat. Se määrittää myös yksittäisiä tekoja ja tilanteita, kuten epäonnistumisia, häiriöitä ja innovaatioita ja niitä analysoidaan suhteessa koko toimintajärjestelmään. (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].) Yritän löytää tutkimukseni avulla ratkaisuja ongelmiin . työntekijöiden vaihtuvuuteen, motivaation lisäämiseen ja yhteiseen työn hyvinvointiin. Olennaista on syiden löytyminen ja tarvittavien muutosten tekeminen.

Tutkimuksessani haluan saada työntekijöiden itsensä antamaa tietoa työmotivaation merkityksistä ja käsityksistä, joten laadullinen tutkimus eli avoimet haastattelut ovat tutkimuksen työmenetelmien tärkeimpiä asioita. Alueeni myynninedistäjistä haastattelen seitsemää henkilöä, koska heillä on asiakkaita eniten ja he ovat työskennelleet yrityksessä jo useamman vuoden ajan. Pyrin kuvaamaan ja selittämään miten ja miksi kysymysten avulla työntekijöiden motivaatiota ja toimintaa myynninedistämisessä.

Tutkimuksessani teen lähtötilan kartoituksen ja yhteisen toimintamalli ehdotuksen. Se olisi tarkoitus saada myöhemmin käyttöön kentälle. Tärkeää työmenetelmissä on myynninedistämisen toiminnan suunnittelu, myynninedistämisen muutoksen toteutus, myynninedistämisen muutoksen vaikutusten seuranta ja arvioiminen.

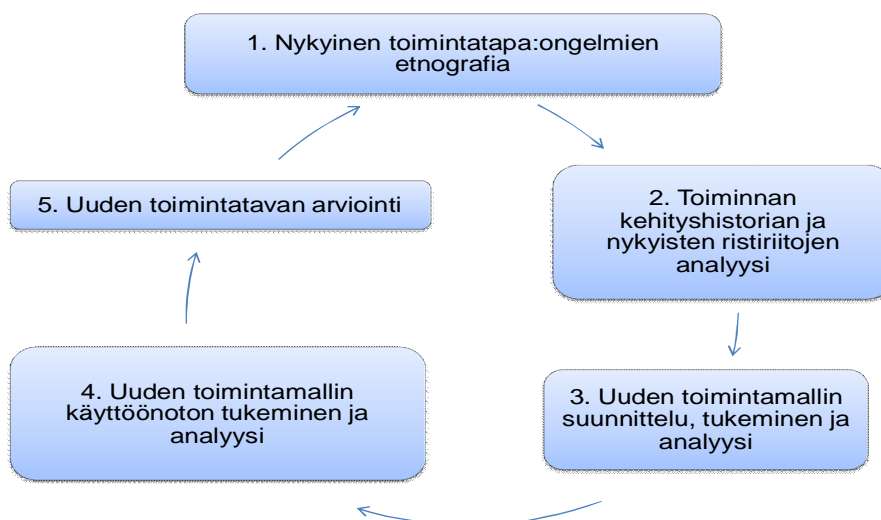
1.3 Tutkimuksen viitekehys

Viitekehysten tutkimus- ja kehittämiskohde on myynninedistämisen toiminnan organisointi ja sen vaikutukset yrityksen toimintaan. Viitekehys pitää sisällään henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin sekä lähiesimiehen että työnjohdon toimintatavan. Nämä kaikki asiat vaikuttavat yrityksemme myynninedistäjiin. Kun yrityksen osaaminen, henkilöstön hyvinvointi ja toimintatavat ovat kunnossa, ne

tuovat lisäarvoa asiakkaillemme ja asiakassuhteiden kehittymiselle, josta lopputuloksena syntyy yrityksen tulos. Kehittävän työntutkimuksen tunnusomaiset piirteet voidaan tiivistää kolmeen teoreettiseen ja metodologiseen ideaan. **Ensinnäkin** kehittävässä työntutkimuksessa on analyysiyksikkönä kollektiivinen toimintajärjestelmä, jossa yhteisellä toiminnalla on jokin tietty kohde. Lisäksi toimintaa määrittävät sen osatekijät, eli työvälineet, työnjako yhteistoimintamuodot ja säännöt.

Kehittävän työntutkimuksen **toisen** teoreettisen lähtökohdan mukaan -, toiminnan ongelmat ilmentävät ristiriitoja toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä. Ristiriidat voi tehdä näkyväksi analysoimalla poikkeamia työn normaalista kulusta -, eli analysoimalla häiriöitä ja katkoksia tai työn tekoon liittyviä ideoita.

Kolmanneksi kehittävässä työntutkimuksessa muutoksia ja kehitystä tarkastellaan ja tutkitaan pitkäkestoisina kollektiivisina oppimisprosesseina. Ne johtavat usein kokonaan uusien yhteisten työvälineiden ja yhteistoimintamallien rakentamiseen, ei vain yksilöllisten ajatusrakenteiden muutokseen. Tällaista oppimista kutsutaan ekspansiiviseksi. (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].)



Kuvio 1. Työtoiminnan kuvaaminen (Engeström, Y. 1995)

Työtoiminnan kuvaaminen (kuvio 1).

1. Nykyinen toimintatapa: Kehittävän työntutkimuksen ensimmäinen vaihe on tuoda esiin konkreettinen tapa toimia. Tavoitteena on työn nykytilan kartoitus ja sen ongelmakohtien kuvaus. Nykytilan kartoitus riippuu luonnollisesti siitä, missä vaiheessa kehityssykliä tutkimus käynnistetään.
2. Kehittävän työntutkimuksen syklin toisena vaiheena on historia, nykytoiminta ja lähikehitys.
3. Uuden toimintamallin suunnittelu tapahtuu sarjana ajatuskokeita tai ennakoivia simulointeja ja +mitä jos+ kysymyksiin vastaamista. Uuden mallin muodostuminen tapahtuu esimerkkien ja ehdotusten vertailuna ja yhdistelynä.
4. Uuden toimintamallin käyttöönotto on hankkeen aikana muodostetun suunnitelman testausta konkreettisesti työssä. Tähän malliin liittyvät törmäykset uuden ja vanhan toimintatavan välillä.
5. Uuden toimintatavan arvioiminen. Kun arvioidaan uuden toimintatavan vaikutuksia eli aiempien ristiriitojen ratkeamista, käytetään pitkälti samantyyppisiä aineistoja ja analyysimenetelmiä kuin syklin ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa -, eli etnografisessa ja ristiriitoja analysoivassa vaiheessa.

Ekspansiivinen kehityssykli on teoreettinen yleistys työyhteisössä tapahtuvasta uuden toiminnan kehittymisestä. Todellisuudessa oppiminen ja toiminnan kehitys ei kuitenkaan tapahdu suoraviivaisesti, vaan välillä saatetaan liikkua edestakaisin vaiheiden välillä. Lisäksi kehitys saattaa myös katketa tai taantua, jolloin kehityssykli ei muodostu ekspansiiviseksi. (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].)

1.4. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni tausta on kartoittaa **myynninedistämisen historiaa, nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä**. Myynninedistämisenmalli on ollut käytössä jo pitkään monessa organisaatiossa, kun kauppaketjujen muutokset ovat tehneet sen mahdolliseksi. Kauppojen toimintamallien muutos palvelutoiminnasta itsepalveluun on vaikuttanut myös tavarantoimittajien asiakassidonnaisuuteen. Tavarantoimittajat ovat pystyneet tarjoamaan asiakkailleen mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen tavararyhmähallintaan, mikä kattaa kaiken mahdollisen toiminnan kaupan sisällä. Ainoastaan rahaliikenne jää palvelun ulkopuolelle. Me hoidamme Candykingillä

telineet, tuotteet, tilaukset, hyllytykset, siivoukset ja lomitukset. Tällä tavalla varmistamme, että koko konsepti toimii oman organisaation toiveiden mukaisesti.

Tutkimuksessa on myös hermeneuttinen tutkimusote. Se on tulkinnallinen näkökulma, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuskohdettaan, löytämään asioiden merkityksen ja mielen. Siinä ajattelu erottaa ihmisen muusta luonnosta (järki + tunne). Sen tavoitteena on ymmärtää ja tulkita asioita sekä ilmiöitä. (Opinnäytepakki, [viitattu 9.10.2010].)

Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman kattava määrä tietoa myynninedistämisen nykytilasta ja sen vaikutuksesta työntekoon sekä vaihtuvuuden vähenemiseen. **Avoimilla haastatteluilla** pyrin löytämään ongelmat, vaihtoehtoiset ratkaisut ja keräämään tietoa siitä, miten saada myynninedistämisestä toimiva ja joustava malli ilman nykyisiä ongelmia. Teoriaosassa tuon esiin yrityksen-, henkilöstön-, asiakkaiden- ja myynnin näkökulmia. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten voimme ratkaista työntekoon vaikuttavat ongelmat ja miten saamme lisättyä työn hyvinvointia ja omaa kilpailukykyämme markkinoilla. Tavoitteet on asetettava realistiseksi, koska nykypäivän kiire on jo osaltaan vaikuttanut työssä jaksamiseen.

1.2 Candyking Finland Oy

1.2.1 Candyking Finland Oy

Candyking on vahva irtomakeisten myyjä, jolla on houkutteleva valikoima ja vahva näkyvyys myymälöissä. Siten se voi tarjota päivittäistavarakaupoille, elokuvateattereille, huvipuistoille ja huoltoasemille kokonaiskonseptin, joka sisältää markkinointitoimet, esillepanoratkaisut, myynninedistämispalvelun ja myyntituen. Kansainvälinen yritysnimi on Candyking. Yritys on edelläkävijä ja markkinajohtaja Norjassa, Suomessa, Ruotsissa ja Isossa-Britanniassa. Myyntipisteistä on yli 7 000 liikkeessä ja elokuvateatterissa. Yrityksessä työskentelee nykyään noin 1000 työntekijää ja liikevaihto on noin 170 miljoonaa euroa.

Candyking/Karamellkungen kuului Fazer-konserniin. Vuonna 2008 Accent Equity osti Candykingin/Karamellkungenin. Accent Equity on noteeraamattomiin pieniin ja

keskisuuriin pohjoismaisiin yrityksiin erikoistunut sijoitusrahasto.
(www.candyking.com)

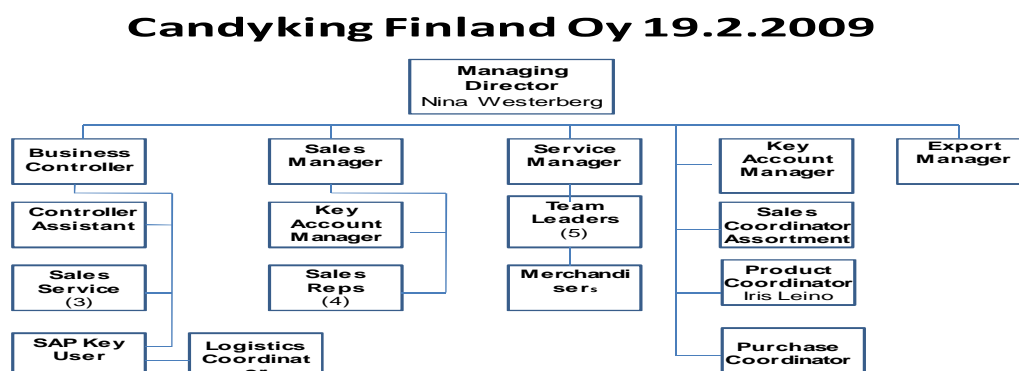
Candyking/Karamellkungen liiketoimintapaikat sijaitsevat eri maissa:

- Karamellkungen AB Ruotsissa (1983)
- Candyking Finland Oy Suomessa (1990)
- Just Sweets Ltd Englannissa (1999)
- Candyking Norge A/S Norjassa (1998)

Toimintaa on myös Baltian maissa. Vuonna 2010 yritys on laajentunut Keski-Eurooppaan kuten Espanjaan ja Puolaan. Candyking Ruotsi, jonka tuotemerkkejä ovat Candyking, Karamellkungen, Godisprinsen, Premium ja Mixsnack teki yrityskaupat Parrots-tuotemerkistä. Näin ollen irtomakeisten markkinajohtaja Candyking vahvistaa kaupalla asemaansa myös luonnonsnacks-tuoteryhmässä ja pystyy jatkossa tarjoamaan asiakkailleen markkinoiden laajimman valikoiman ja parhaan palvelun.

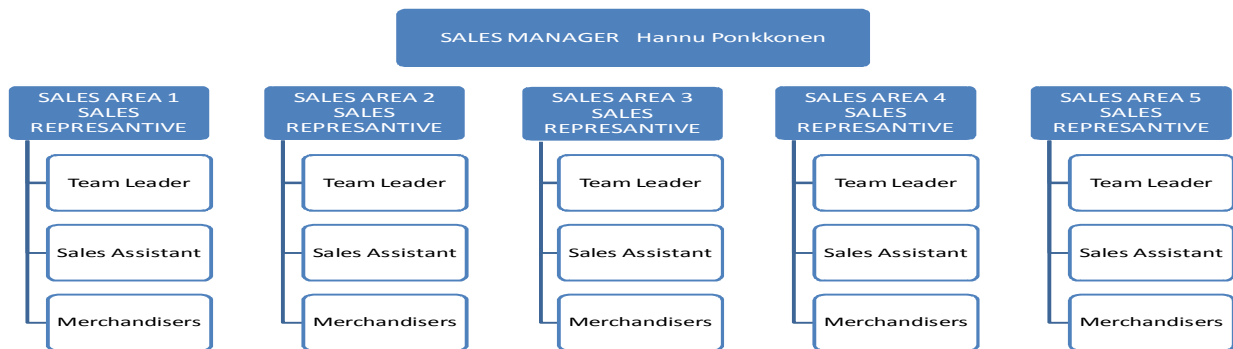
Parrotsista tulee oma tuotemerkkinsä Candykingin tuoteportfolioon ja sitä tullaan tarjoamaan kaikille asiakkaille. Candykingin tavoitteena on tarjota asiakkaillemme entistä parempaa palvelua ja laajempaa valikoimaa.

1.2.2 Candyking Finland Oy organisaatio



Kuvio 2. Candyking Finland Oy organisaatio (Candyking Finland yritysesitys 2009)
TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Anne Karelius

Yllä oleva organisaatio (kuvio 2) muodostuu lähinnä myynnin, markkinoinnin ja logistiikan henkilöistä, joiden toimipaikka on Helsingissä. Heidän työhönsä kuuluu markkinoinnin ja myynnin kehittäminen, tuotteiden ja tilausten käsitteleminen sekä muu logistiikka. Vienti on myös yksi osa-alue. He vastaavat tuote- ja markkinointipolitiikasta yhdistettynä myyntiin.



Kuvio 3. Candyking Finland myyinninedistämisen organisaatio (Candyking Finland yritysesitys 2009)

Myyinninedistämisen organisaatiomalli (kuvio 3) toimii viidellä eri alueella ja kullakin alueella on oma tiiminvetäjänsä sekä myyntiassistenttinsa. Tiiminvetäjä on myyinninedistäjien lähin esimies ja tiiminvetäjien esimiehenä toimii palvelupäällikkö. Edustajien vastuualue on jaettu neljään alueeseen ja edustajat raportoivat myyntipäällikölle. Myyntipäällikkö on vastuussa koko kentän organisaatiosta ja raportoi toimitusjohtajalle.

2 Menestyvä työpaikka

Olemme myyntiyhtiö, jolla ei ole omaa valmistusta, vaan myymme eteenpäin muiden valmistamia tuotteita. Myyntityö tapahtuu asiakkaiden toimitiloissa. Suurin haaste on saada myyinninedistämisen toiminta joustavaksi, siten, että se vastaa asiakkaiden odotuksia ja omistajan vaatimuksia. **Teoriaosassa tuon esiin työn tekemiseen liittyviä näkökulmia: yrityksen, henkilöstön, asiakkaiden ja myynnin kautta.** Nämä näkökulmat meidän jokaisen tulisi tiedostaa Candykingillä, koska ne muodostavat yrityksemme toiminnan. Miksi toiset yritykset sitten menestyvät ja toiset TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Anne Karelius

eivät? Mikä on menestyvän yrityksen salaisuus? Miten ihmiset saadaan oppimaan uutta ja miten siihen kannustetaan? Mitkä kaikki tekijät vaikuttavat työntekijän vaihtuvuuteen? Minkälaisen työympäristön pitää olla, että ihmiset jaksavat työssään pidempään ja vielä nauttivat siitä. Teoriaosassa tuon esiin asiakkaiden roolin ja tärkeyden liiketoiminnassa sekä myyntiin vaikuttavia näkökohtia myynninedistämisen puolelta.

2.1 Menestyvä työpaikka ja työn mielekkyys

Suomalaiset pitävät työelämässä tärkeimpänä pysyvää ja varmaa työpaikkaa. Tänä päivänä se ei ole itsestään selvää, vaikka yrityksellä menisikin hyvin. Mielekäs työ vaatii, että yrityksellä menee kohtuullisesti. Yrityksen menestyksellä ja työpaikan pysyvyydellä on merkittävä yhteys toisiinsa ja hyvissä yrityksissä ne yleensä toteutuvat. Taantuma tai lama voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen henkilöstön pysymiseen saman yrityksen palveluksessa. Valitettavan usein taantuma johtaa irtisanomisiin.

On houkuttelevaa väittää, että mielekästä työtä tarjoavat työpaikat ovat etenkin pitkällä aikavälillä muita menestyksellisempiä. Tätä yhteyttä on varsin vaikea todentaa, sillä työpaikka voi menestyä monella tavalla. Työntekijän kannalta kysymys ei aina ole mielekkästä työstä tai työnteon laatuun panostamisesta. Keskustelu niin sanotuista proaktiivisista työpaikoista osoittaa kuitenkin tällaisen yhteyden mahdolliseksi. *Proaktiivinen yritys ennakoi jo etukäteen ja toimii ennen kuin on mihin reagoida.* Niillä tarkoitetaan työpaikkoja, joissa työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin ja jossa työntekijät saavat myös enemmän vastuuta omista töistään. (Blom & Hautaniemi 2009, 79.)

Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä vaatii yritykseltä avointa vuorovaikutusta ja raja-aitojen sekä reviiri-ajattelun poistamista. Kommunikointia pitää olla sekä alhaalta ylöspäin -, että ylhäältä alaspäin. Tällaiset yritykset ovat toiminnallisesti tai toimintakohtaisesti joustavia. Tämä vaikuttaa yrityksen kykyyn reagoida asioihin nopeasti jokaisella hierarkiatasolla. Nykypäivänä työelämän kiire ja rasittavuus ovat kasvaneet kaikilla aloilla. Työpaikat, jotka ovat proaktiivisia, muutosten vaikutus on koettu positiivisemmaksi kuin ne työpaikat, jotka ovat perinteisiä. Tämä johtuu yrityksen ennakoivasta toiminnasta ja sen vaikutuksesta

työntekijöihin. Työntekijöiden on saatava vaikuttaa myös omiin tehtäviinsä, muuten työn laatu kärsii ja työ menettää mielenkiintonsa.

2.1.2 Työpaikkojen menestysreseptit

Menestyneitä yrityksiä ei voi kuvailla nykyeetoksen mukaisiksi turbulenteiksi, muutosmyllyiksi. Ne kaikki toimivat kypsillä ja kilpailuilla markkinoilla, mutta niiden toimintaa kuvaavat pikemminkin pitkäjänteisyys, pysyvyys ja maltilliset muutokset kuin jatkuva muutos ja joustavuuden maksimointi. (Blom & Hautaniemi 2009, 125.) Ihminen pitää helposti omia ajattelumallejaan ja totuttuja tarkastelunäkökulmiaan ainoina oikeina ja ihmettelee, kun joku näkee maailman eri kulmasta. (Pitkänen 2010, 65.)

Menestyvissä toimipaikoissa on käytetty enemmän toiminnallisia eli joustavia kuin määrällisiä työjärjestelyjä. Omassa työelämässä myynninedistämisen vahva motivoiva vaikutus on juuri joustavat työajat. Suhtautuminen joustojen vastavuoroiseen kehittämiseen, kuten etätööhön, tiimityöskentelyyn ja työaikajoustoihin, se on positiivista myös niissä menestyneissä yrityksissä, joissa käytännön mahdollisuudet joustojen järjestämiseen ovat rajalliset työn luonteen vuoksi. Etätö tuo usein töitä kotiin, joten työpäivät venyvät pitkiksi (Blom & Hautaniemi 2009, 130.) Joustavat työajat ovat silti kasvattaneet suosiotaan.

2.1.3 Yrityksen toimintaympäristö on muuttunut

Yritysten on entistäkin olennaisempaa ymmärtää kohderyhmäänsä ja sen tapaa tehdä päätöksiä. Kohderyhmän päätöksiin vaikuttaminen, eli markkinointiin, kohdistuu yhä kasvava tehokkuuspaine yrityksen sisältä ja omistajien taholta. Myös Kalevi Hellman ja Satu Värilä (2009) ottavat kirjassaan Arvoisa Asiakas kantaa liiketoimintaympäristön muutoksiin. He siteeraavat kirjassaan Mark Gottfredsonin kauppalehti Optiossa lokakuussa 2008 antamaa lausuntoa seuraavasti: + Globalisaatio, uudet teknologiat, kehittyvät markkinat ja halpatyövoima sekä osakkeenomistajien malttamattomuus ovat muuttaneet ratkaisevasti toimintaympäristöä, jossa toimitusjohtajan oletetaan tekevän loisteliasta tulosta päivästä toiseen.+

Syitä asiakasymmärryksen ja markkinoinnin tuloksellisuuden merkityksen kasvulle on varmasti monia, ehkä tärkeimpinä voidaan mainita: (Ahonen & Rautakorpi 2008, 16.)

- Teknologian suomat aikaisempaa paremmat mahdollisuudet mitata tuloksia
- Kilpailun kiristyminen
- Kuluttajakäyttäytymisen muutos perinteiseen markkinointiin (markkinointimix)
- Kehitys markkinointiajattelussa

Lupaus, jonka yritys markkinoilla antaa, pitää pystyä lunastamaan arvoketjun jokaisessa osassa, jonka asiakas kohtaa. Tämä kasvattaa sen merkitystä, että yritys ajattelee markkinointia koko yrityksen toimintana. Jokaisessa arvoketjun osassa, jonka kohderyhmä kohtaa, on pystyttävä ajattelemaan ja toimimaan kohderyhmän odotukset huomioiden.

2.2 Osaaminen ja oppiminen organisaatiossa

Organisaation tai ryhmän osaamisen tulee edustaa koko ryhmän kokonaissuorituskykyä. Tähän kykyyn liittyy vahvasti se, *miten ryhmän jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä* tai miten koko organisaation ryhmät toimivat tuotteen tai palvelun aikaansaamisessa. (Ranki 1999, 22.)

Ydinosaaminen kuvaa organisaation osaamista yleisellä tasolla -, eli kilpailuetua, joka perustuu osaamiseen. Ydinosaamisalueita ei yrityksessä tai organisaatiossa ole kovin monia. Ydinosaaminen kehittyy yleensä pitkän ajan kuluessa ja edellyttää osaamisen kertaantumista, minkä vuoksi vain harvalla yrityksellä on voimavaroja monien ydinosaamisalueen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Ranki 1999, 22.) Ydinosaaminen on sitä, mitä yritys tuottaa asiakkaalle; ne ovat ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin, jotta asiakas käyttäisi yrityksen palveluja. Tämä on asiakasnäkökulma, johon myös Storbacka (2005) viittasi. Myynninedistäjät tekevät työtä usein yksin, joten heidän on itse osattava tehdä paljon päätöksiä työssään ja tehdä ne oikein. Myynninedistämisen työssä osaaminen ja taito kuunnella asiakasta ovat erittäin tärkeitä. Se tuottaa välillä ongelmia, kun keskusteluyhteys ei ole samalla tasolla. Olemme kaikki erilaisia ja niin ovat meidän asiakkaammekin.

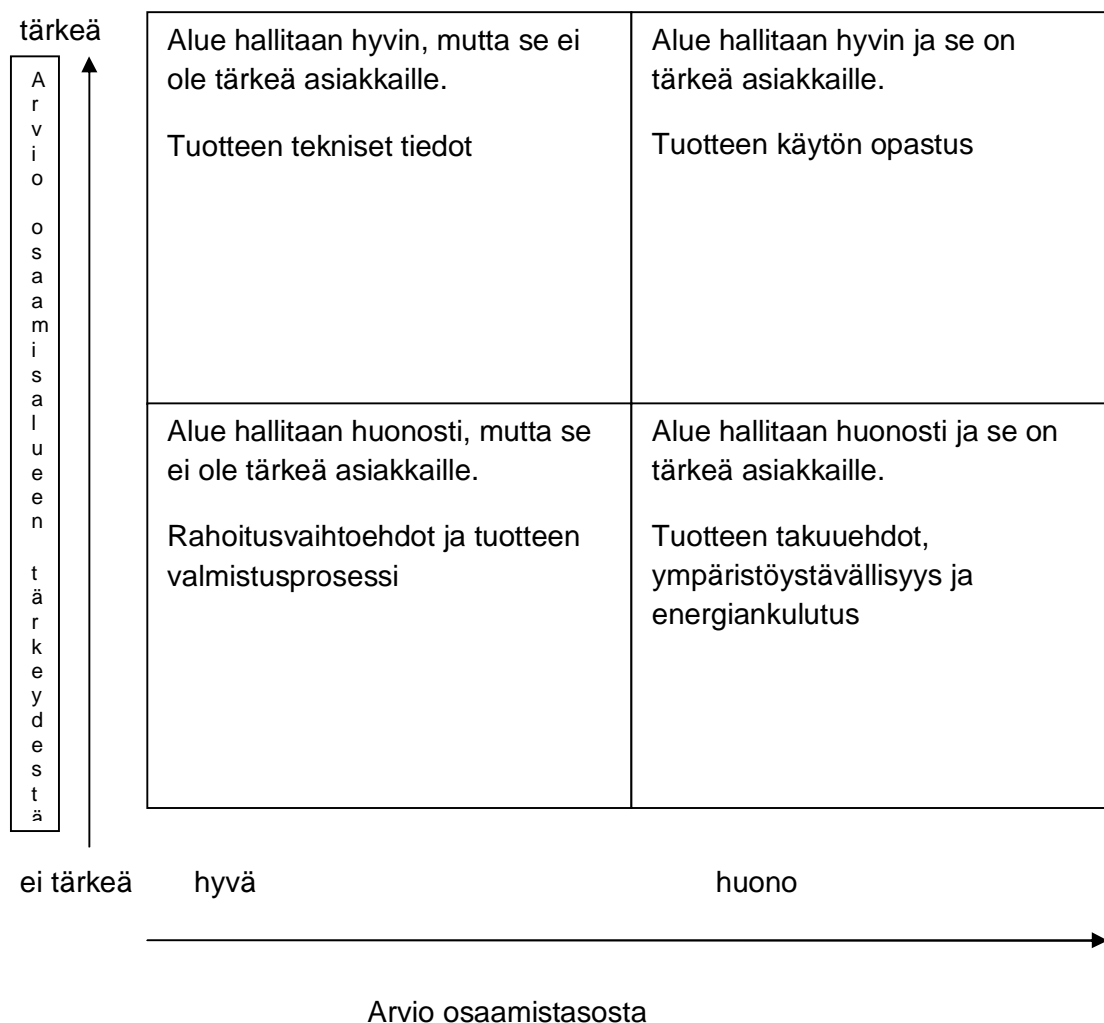
On tärkeää selvittää yrityksen osaaminen, koska sillä on vaikutusta pitkälle tulevaisuuteen. Päivittäiset ongelmat vievät helposti energian ja huomion. Jos yritys, erityisesti yrityksen johto, suuntautuu pelkästään näiden akuuttien ongelmien ratkaisemiseen, yrityksen elinvoima ja uusiutuminen heikkenee. (Ranki 1999, 52.)

Osaamisen johtaminen ei tulisi olla erillinen oma johtamisjärjestelmä vaan osa yrityksen liiketoimintamallia (Ala-mutka ja Talvela 2004, 196.)

Yritysosaamista kerätään palautteella. Palautetta antavat asiakkaat, yhteistyökumppanit sekä henkilöstö. Sen tarkoituksena on selventää yritykselle, miten sen palvelut vastaavat asiakkaiden odotuksia. Yrityksen kannalta olisi tärkeää, että se tietäisi, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä asiat vaikuttavat sen osaamiseen.

2.2.1 Osaamisen nelikenttä

Nelikentän vektoreina ovat osaamisalueen tärkeys ja hallinta. Näin saadaan pelkistettyä vähemmän tärkeitä alueet, joissa osaamista tulee parantaa. Se mitä alueita nelikenttään sijoitetaan, on tärkeää. Osaaminen voi olla niin abstraktia, että johtoryhmä tai työryhmä joutuu miettimään, missä toimitaan hyvin tai mitkä asiat ovat tärkeitä menestykselle. (Ranki 1999, 54.)



Kuvio 4. Nelikenttä osaamisen tärkeydestä ja hallitsemisesta (Ranki 1999, 55.)

Nelikenttää voidaan työstää keskustelemalla (kuvio 4), jolloin arvioista tulee yhteisiä näkemyksiä. Keskustelun avoimuus ja uskallus kyseenalaistaa nykyisiä käsityksiä on arvion käytettävyyden ja hyödyllisyyden kannalta arvokasta. (Ranki 1999, 54.)

2.2.2 Yksilöiden oppimisen edistäminen

Yksilöiden oppimista voidaan kehittää monella tavoin, mutta suurimpana ongelmana on yksilön halu kehittyä eli hänen motivaationsa. Kiire, työtehtävien laajuus ja vaikeus vaikuttavat yksilöiden oppimiseen. Yrityksessä esimiehen on huolehdittava siitä, että jokaisella olisi mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Apuna voidaan käyttää seuraavia toimintatapoja, joita Ranki (1999) kirjassaan tuo esiin:

- Sijaisuuksien hoitaminen
- Työtehtävien lisääminen
- Yhteisissä projekteissa toimiminen
- Työnkierto
- Tiimityöskentely tai työparit
- Tutustuminen toisten tehtäviin
- Vastuun lisääminen esim. Tietyt asiakkaat

Yllä olevat asiat pystytään toteuttamaan useissa yrityksissä, mutta usein syynä on henkilöstön haluttomuus, kiire tai yksinkertaisesti laiskuus. Myynninedistäjien työssä näitä yllä mainittuja asioita voitaisiin hallitusti toteuttaa.

2.2.3 Organisaation ja ryhmän oppimisen kannustaminen

Kun ongelmatilanne syntyy, ryhmän on yhdessä pyrittävä ratkaisemaan tilanne, jotta se edesauttaisi oppimista. Lisäksi on kaksi oppimismekanismia: ongelmat, jotka ratkaistaan positiivisesti ja ongelmat, jotka ratkaistaan negatiivisen tilanteen välttämiseksi. Tämä sopisi erittäin hyvin alueemme toimintamalliin, ongelmien ratkaisujen yhteydessä.

Positiiviset ongelmanratkaisut, joissa tehty päätös mielletään toimivaksi, vaikuttaa ongelmien ratkaisemiseen myös tulevaisuudessa positiivisesti. Sillä on taipumus

vahvistua, jos asia koetaan miellyttäväksi. Tietenkin on muistettava, että toimiva ratkaisu ei ole vastaus kaikkiin ongelmiin. Näkemysten jakaminen ja niiden kehittyminen vaatii jatkuvaa onnistumisia.

Ongelmaratkaisut negatiivisen tilanteen välttämiseksi voivat johtua esimerkiksi siitä, että myynti laskee tai tuote ja palvelu eivät mene kaupaksi. Tällöin ryhmän valinta voi olla ns. puolustava eli tilanne koetaan tilapäiseksi.

Ongelmaratkaisussa huomio suuntautuu ongelmaan, mutta välttämisooppimisessa ei ahdistuksella ole tällaista kohdetta, jos sen syytä ei tiedosteta. Tällöin yksilön tai ryhmän on turvauduttava yritys-erehdysoppimiseen. Tällainen välineoppiminen voi olla yhden yrityksen kautta oppimista. Jos jokin ratkaisu toimii, sitä toistetaan rajattomasti. Ryhmä voi näin jähmettyä toistamaan samaa ratkaisua ja kaventaa vaihtoehtoisten ratkaisujen käyttämistä. (Ranki 1999, 114.)

Erittäin tärkeää organisaation ja ryhmän oppimisen kannalta on avoimuus ja asioiden tarkasteleminen uusista näkökulmista. Omien arvojen ja käsitysten muodostaminen luo tilanteita, jolloin toisen ehdotus voi tuoda ristiriitoja. Tilannetta pitäisi tarkastella uudelleen arvioimalla omia näkemyksiä ja kokemuksia sekä pohtia ristiriidan kohdetta. Organisaatiossa ja ryhmässä oppiminen vaatii tiettyjä pelisääntöjä. Yksilön oppimiseen ryhmässä tarvitaan hyviä yhteistyötaitoja ja kykyä ottaa osaa ryhmätyöskentelyyn.

Tiimityö tarjoaa työntekijöiden vapautumisen estoista, lupaamalla itseohjautuvuutta ja päätösmahdollisuuksia. Tiimityön kontrollimuodot, esimerkiksi asiakkaiden tai kollegojen harjoittama-, saattaa kuitenkin orjuuttaa enemmän ja huomaamattomammin kuin perinteinen työnantajan työntekijään kohdistama kontrolli. Tärkeintä on, että organisaation johto ei käytä hyväkseen uuden joustavuusretoriikan mahdollistamaa tilannetta, jossa sen on mahdollista väistellä vastuutaan suhteessa työntekijöihin ja vedota markkinavoimien, pörssi-liikehdintöjen tai asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Blom & Hautaniemi 2009, 149.) Tiimityöllä tavalliset ihmiset voivat saada ihmeitä aikaan. Ratkaisevia tekijöitä ovat erilaisuus ja kyky toimia tiiminä yhteisen tavoitteen eteen. Olennainen tekijä on työn organisointi. Pelkkä itseohjautuvuus ei riitä. (Pitkänen 2010, 113 -114.)

2.2.4 Työyhteisön toiminnan oppiminen ja hallinta

Työyhteisön toiminnan oppiminen ja hallinta voidaan jakaa karkeasti kolmeen tasoon: suorituksen hallintaan, toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja uudistamisen hallintaan (Fujimoto 1999, Virkkunen & Ahonen 2007, 51.)

Suorituksen hallinnassa on kysymys siitä, että yksilöt osaavat työtehtävänsä ja työtehtävät on sovitettu hyvin yhteen. Jatkuvan parantamisen hallinta perustuu prosessien ja menetelmien kuvauksiin ja näiden kuvausten kehittämiseen häiriöiden syiden erittelyn ja systemaattisten ongelmaratkaisujen avulla. Toiminnan uudistamisen hallinnassa on kysymys toimintaperiaatteiden uudistamisesta. **(Virkkunen & Ahonen 2007, 52.)**

Toiminnan uudistaminen ja toimintaperiaatteen muuttaminen eivät ole uusia asioita. Uutta on tällä hetkellä muutosten kiihtyvä rytmi ja erilaisten muutosten päällekkäisyys. Organisaatioiden on nykyisin kyettävä yhtä aikaa toteuttamaan tehokkaasti nykyisen kaltaista toimintaa, parantamaan sitä ja samalla kuitenkin myös muuttamaan toimintaperiaatteita. Monissa työyhteisöissä eletään tilanteessa, jossa ~~venettä~~ rakennetaan samalla kun sillä soudetaan+ (Virkkunen & Ahonen 2007, 53.) Kilpailu on kiristynyt ja samalla kilpailu asiakkaista lisääntynyt, siksi asioita tehdään liian kiireellä ja kiire lisää virheitä. Suuriin virheisiin ei ole varaa, koska ne voivat viedä yrityksen liiketoiminnan tappiolle ja näin ollen pahimmassa tapauksessa konkurssiin.

Yrityksen toiminta perustuu pitkäjänteiseen kannattavaan toimintaan. Kannattava toiminta tehdään yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa ja jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa heikentävästi kannattavuuden kasvuun. Vaihtuvuuteen vaikuttavat mm. työllisyystilanne, kilpailutilanne ja yrityksen taloudellinen tilanne. Jos vaihtuvuus on korkea, niin yritykselle se merkitsee osaamisen poislähtemistä ja kustannusten kasvamista rekrytoinnin kautta.

Korkea vaihtuvuus kertoo myös ulkopuolisille yhteistyökumppaneille talon sisäisistä ongelmista. Asiakkaat arvostavat yrityksiä, joilla on vakituiset ja pitkään jatkuneet työsuhteet. Vaihtuvuus rikkoo myös ryhmän oppimista, koska sen toiminta perustuu ryhmän tuntemukseen ja heidän kokemustensa kautta oppimiseen. Normaali

vaihtuvuus on hyväksi, mutta, jos samaan tehtävään haetaan jatkuvasti uutta työntekijää, niin se rasittaa yritystä ja koko henkilöstöä.

Myynninedistämistyössämme vaihtuvuus on suurimpia haasteitamme. Vaihtuvuuteen on vaikuttaneet seuraavat asiat: Työtuntien vähyys, palkkaus, työpäivien pituuden vaihtelut, työn raskaus, ristiriidat esimiehen ja työntekijöiden välillä, työn kiireellisyys, uuteen ammattiin opiskeleminen ja uralla etenemisen vaikeus. Asiakkaamme arvostavat sitä, että heillä olisi vakituinen myynninedistäjä, joka hoitaa työnsä. Yrityksemme myynninedistäjien suuri vaihtuvuus vaikuttaa oleellisesti asiakkaan pysyvyyteen meillä, koska asiakkaat arvostavat pitkään jatkunutta yhteistyötä.

2.2.5 Henkilöstöstrategia yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjavetoina

Pelkistetyimminkin henkilöstöstrategian olemukseen kuuluu, että se tiivistää joilla tavoin sen tavoitteellisen maailman, jota kohti organisaatio haluaa edetä. Yleistä linjavetoa kaipaavat seikat voidaan pukea seuraavien kysymysten muotoon: (Virkkunen & Ahonen 2007, 59.)

- Kuinka paljon ja minkälaista henkilöstöä meillä tulisi olla?
- Minkälainen osaamisemme on nyt ja minkälaista sen tulisi olla?
- Mitä asioita arvostamme? Mitkä asiat ovat henkilöstölle niin tärkeitä, että niistä on hyötyä
- Miten mittaamme suoritustamme koko yrityksen, työyhteisön ja yksilöiden tasolla?
- Miten hyödynnämme rekrytointia tarkoituksenmukaisen henkilöstökoostumuksen aikaansaamiseksi ja säilyttämiseksi?
- Minkälaisesta toiminnasta palkitsemme nyt? Miten palkitsemista on kehitettävä, jotta se huomioi paremmin arvostamamme asiat ja ihmisten toiminnalle asetetut odotusarvot?
- Miten kehitämme osaamistamme tahtotilamme suuntaisesti?

Vaikka kysymys on henkilöstöstrategiasta, tulee näihin kysymyksiin vastaaminen olla enemmän koko johdon kuin pelkän henkilöstöjohdon vastuulla. Tarkoituksena on löytää sopivimmat henkilöt oikeisiin työtehtäviin.

2.3. Huippumyynnin saavuttaminen myynnillä ja huippumyyjällä

2.3.1 Minkälainen on huippumyyjä?

Myynti on yrityksen hengissä pysymisen ehto, sekä nykyinen myynti että tuleva. Siinä yhdistyvät sekä johdonmukainen tavoitteellinen systematiikka, että henkinen tahtotila saavuttaa tulokset. Periaatteessa jokainen ihminen yrityksessä on *myyjä*. Sanotaan, että markkinointi ei voi olla pelkästään markkinointiosaston vastuulla, ja ihan samoin myyntikään ei ole pelkästään myyntiosaston vastuulla (Sipilä 2008, 190.)

Myynninedistäjäorganisaatiossa tämä asia on jäänyt taka-alalle, koska päivittäinen makeishyllyn perustyö vie suuren osan ajasta eikä heitä ole myyntityöhön koulutettu tai ohjattu. Candyking ei valmista itse tuotteitaan, vaan ostaa ne ulkopuolisilta tavarantoimittajilta, siksi myynti on yksi tärkein liiketoiminnastamme. Myynninedistäjissä löytyy paljon potentiaalia hyvään myyntityöhön, jos osaamme vain hyödyntää sitä. Myynninedistäjät työskentelevät päivittäin asiakkaiden kanssa, joten he saavat jatkuvasti tietoa asiakkaan toivomuksista ja ajatuksista.

Yleensä huippumyyjinä pidetään henkilöitä, jotka myyvät mitä vain missä vain ja paljon. Tavallinen myyjä on ehkä enemmänkin esim. kaupan kassa tai vaateliikkeenmyyjä. Mikä sitten erottaa huippumyyjän tavallisesta myyjästä?

Lilli Sundvik teki vuonna 1995 Postin palvelumyyjillä Helsingin yliopiston psykologian laitoksen kanssa tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli löytää huippumyyjiä ja tavallisia myyjiä erottelevat tekijät. Palvelumyyjät möivät tuolloin Postipankin (nykyisin Sammon) lainatuotteita ja vakuutuksia, joiden myyntimäärä mitattiin henkilökohtaisella ja tiimin toimipaikan tasolla. (Sundvik 2006, 23.) Tutkimuksessa löydettiin monia kompetensseja ja myös persoonallisuuden piirteitä, jotka vaikuttivat myönteisesti myyntitulokseen. Ohessa seuraavia:

- Kyky havaita toisen kommunikointityyli ja mukauttaa omansa sen mukaan
- Ei-kielellinen käyttäytyminen (lähettää väärää sanomaa)

- Taito analysoida asiakkaan tilanne ja tarjota siihen ratkaisua
- Kielellinen sujuvuus
- Tasa-arvoinen suhtautuminen asiakkaaseen
- Yleinen käsitys myyntityöstä (esim. tyrkytystä vs. ongelmanratkaisua)
- Sekä itsetuntoa tukeva attribuutiostrategia

Myönteisesti myyntitulokseen vaikuttavia asioita pitää vahvistaa koulutuksella. Myyntityö sinällään opettaa jo tiettyjä asioita, mutta hyvään lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan myös oman työn päivittämistä. Mutta palataan takaisin huippumyyjiin. Huippumyyjät olivat tavallista enemmän sitä mieltä, että jos kaupat saavutetaan, se on heidän ansioitaan ja vastaavasti, jos kauppa ei synny, se johtuu asiakkaasta tai sattumasta. (Sundvik 2006, 23.) Jos huippumyyjä ajattelee näin, niin hänen arvomaailmansa on hyvin mustavalkoinen.

Huippumyyjät kokivat, että myyntitilanne on heidän mielestään strategiapeliä, asiakasta kuunnellaan, pidetään mielessä asiakkaalle tarjotut vaihtoehdot, tarkkaillaan asiakkaan käyttäytymistä ja sen jälkeen tarjotaan ratkaisu, kun asiakas on siihen valmis. Huomion pitää olla koko ajan asiakkaassa eikä omassa osaamisessa, koska myyntitilanteessa sen pitää olla jo kunnossa. Nämä toimenpiteet toivat hyviä myyntituloksia. (Sundvik 2006, 23.)

2.3.2 Motivointi ja motivoinnin keinot

Johdon tärkein tehtävä on henkilöstön motivointi ja sitouttaminen johtamisjärjestelmän toteuttamiseen sekä suorittamaan organisaation vastuulla olevat päivittäiset toiminnot ja tehtävät tehokkaasti, ajallaan sekä hyvin. Lisäksi on varmistettava prosessien jatkuva parantaminen ja kehittyminen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. (Leclin & Laine 2009, 183.)

Kun henkilö palkataan yritykseen, tehdään sopimus, jonka tulee motivoida henkilöä ja sitouttaa häntä työhönsä. Mutta yrityksen jatkuvat muutokset vaikeuttavat sopimuksen ylläpitoa, joten järjestelmän toiminta kannattaa tehdä projektina. Motivointi voidaan nähdä seuraavanlaisena prosessina:

- Tiedotetaan tehtävästä: Määritellään tavoitteet, kuka vastaa mistäkin.

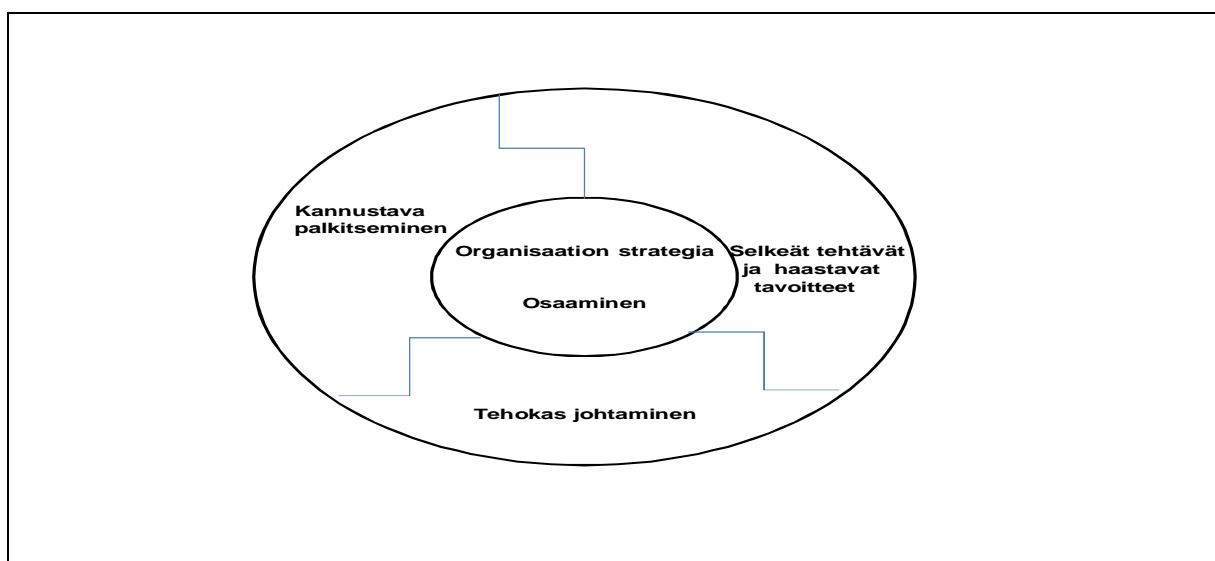
- Suunnitellaan tehtävät: Selkeät suunnitelmat ja kuka, miten ja miksi tehdään.
- Toteutetaan tehtävät: Raportointi ajallaan, varmistetaan resurssit ja tulosten määrittelyt.
- Toteutuksen seuranta: Seuranta on erittäin tärkeää motivoinnin kannalta.

Tärkeää on myös sopia, miten palkitaan tavoitteisiin pääsemisestä. Mitä suurempi on työntekijän motivaatio, sen paremmin hän hyväksyy muutoksen. Tärkeämpiä osa-alueita ovat erityisesti yksilön tyytyväisyys omaan työhönsä, oikeudenmukaisuuden tunne ja luottamus työnantajaan sekä esimieheen (Sundvik 2006, 121.)

Onnistuneen muutoksen suurimpia edellytyksiä ovat hyvin suunniteltu ja johdettu muutosprosessi, jossa erityisen tärkeitä osa-alueita ovat tiedottaminen ja kommunikointi sekä +oikeanlainen reaktiivisuus+. Motivaation ja sitoutumisen kannalta + oikeanlainen reaktiivisuus+ nousee tärkeimmäksi asiaksi, tiedottamisen ja kommunikoinnin toimiessa tärkeinä apuvälineinä (Sundvik 2006, 122.) Reaktiivisuus tarkoittaa tilanteen ymmärtämistä ja seuraamista. +Muutosta tulee johtaa, jotta muutos ei alkaisi johtaa+

2.3.3 Suorituksen parantamisen donitsi

Suorituksen ja tulosten parantamisen keskeisiä osa-alueita voidaan kuvata suorituksen parantamisen donitsilla. (Sistonen 2008, 39.)



Kuvio 5. Suorituksen parantamisen donitsi (Sistonen 2008, 39.)

Donitsin keskusta (kuvio 5) muodostaa yrityksen tavoitteet ja osaamisen. Kehä muodostuu selkeistä tehtävistä ja haastavista tavoitteista, johtamisen tehokkuudesta ja palkitsemisesta. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat yrityksen henkilöstöön ja heidän suoritukseensa.

Kyseessä on siis kokonaisuus, jonka osa-alueiden kehittäminen toisistaan irrallaan on toki mahdollista ja hyvin yleistä, mutta ei tuloksekasta. (Sistonen 2008, 39.)

2.3.4 Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Suurin haaste on tunnistaa osaaminen ja kehittää, että hyödyntää sitä. Tämä voi johtua strategian ja liiketoiminnan huonosta tuntemuksesta. Organisaation strategiassa käydään läpi tulevaisuus ja menneisyys. Tulevaisuuteen katsominen edellyttää, että yritys tietää tarkasti, miten se on päässyt ja miten se on menestynyt tähän päivään mennessä. Osaamisia voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla.

- Miten yrityksemme huippuosaajat ja huippusuoriutajat tulevat esiin?
- Miten olemme päässeet huipputuloksiin?
- Miten osaamista on toteutettu strategiassa?
- Miten ydinprosessi ja erilaiset roolit sekä tehtävät vaativat osaamista?

Organisaation strategiset ydinosamiset ovat kaikille organisaatiossa työskenteleville yhteisiä ja niitä tulisi olla vain neljästä viiteen kappaletta. Asiakasprojekteissa strategisiksi ydinosamiksiksi on tunnistettu muun muassa asiakas - ja markkinalähtöisyys, aikaansaavuus (tuloshakuisuus), liiketoimintaosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, asiantuntijuus ja rehellisyys. (Sistonen 2008, 77.)

Tehtävien erilaisuus vaikuttaa tavoitteisiin vai kuinka? Usein näin ei kuitenkaan ole, vaan organisaatioiden ylimmän johdon tavoitteet ovat liian operatiivisia ja suorittavan tason tavoitteet liian strategisia. Johdolle asetetut liian operatiiviset tavoitteet suuntaavat toiminnan painopistettä lyhyen aikavälin tulosten saavuttamiseen (tätä taidetaan kutsua joissain piireissä kvartaalikapitalismiksi). (Sistonen 2008, 116.)

Mahdollisuuksien mukaan jokaisen tehtävän tavoitteissa on hyvä näkyä sekä yksilö- että yhteisöulottuvuus, kuten tiimi, yksikkö tai yritys, mutta liian kaukaiseen kokonaisuuteen tavoitteita ei kannata sitoa. (Sistonen 2008, 118.)

2.4 Johtamisen tavoitteet ovat pysyneet samoina

Muutoksista huolimatta, johtamisen tarkoitus on edelleen sama kuin aina ennenkin, tulosten aikaansaaminen. Yrityksen kilpailuvaltiaksi onkin nousemassa hyvä johtaminen. Organisaatioiden sisällä hyvä johtaminen näkyy tekemisen selkeytenä. Ulospäin hyvä johtaminen heijastuu muun muassa taloudellisten tulosten, asiakaspysyvyyden ja työnantajakuvan kautta. Johtamisella on entistä enemmän väliä. (Sistonen 2008, 17.)

Johto tekee sekä mikro- että makrotason päätöksiä. Mikrotason päätökset ovat markkina-aluekohtaisia ja liittyvät yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin ja olemassa oleviin markkinoihin. Makrotason päätökset liittyvät suuriin linjoihin, koko yritykseen sekä yrityksen ja ympäristön väliseen suhteeseen. Erityisesti makrotason päätöksissä johtamisen keskeiset elementit, päätöksenteko, toimeenpano ja seuranta, ovat joutumassa kovaan paineeseen. Asiat on hoidettava nopeammin, tarkemmin ja mitattavammin (Hellman ja Värilä 2009, 33.)

Tärkein tehtävä esimiehellä on tehdä sitä työtä, mihin hänet on palkattu eli esimiestyöhön. Usein esimiestyö koetaan vaikeaksi ja eikä se innosta johtamaan. On syytä muistaa, että jokainen organisaatio tarvitsee johtamista ja jokainen tiimi, vaikka se toimiikin itsenäisesti, tarvitsee myös johtamista. Johtaminen ei ole yksilölaji vaan joukkuelaji. On myös mahdollista, että esimies voi johtaa yksin, jos yrityksessä on tarpeeksi osajia, jotka tietävät vastuunsa.

Esimiehen tehtävä koostuu työntekijöiden hyvinvoinnista ja kannattavuudesta. Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) liittyvät aina väistämättä yhteen. (Sundvik 2006, 41.)

Kaikkein tärkein on hyvän ilmapiirin luominen, koska se vaikuttaa tuloksellisuuteen niin hyvinä kuin huonoina aikoina. Lähiesimiehen on seurattava ryhmänsä toimintaa ja luoda sille puitteet yhteisen tuloksen saavuttamiseksi. Tärkeätä olisi reagoida mahdollisimman nopeasti ongelmatilanteisiin ja löytää yhdessä niihin ratkaisut. Johto

vastaa taas koko yrityksen toiminnasta ja seuraa sen etenemistä kaikilla tasoilla. Johdon pitää antaa tukea esimiehille sekä kehittää henkilöstöpolitiikkaa yrityksessä.

2.4.1 Ihmisten väliset ristiriitatilanteet

Jokaisessa yrityksessä ilmenee ristiriitoja ja niiden selvittäminen vaatii esimieheltä paljon aikaa ja energiaa. Ihmisten väliset ristiriitatilanteet ovat karkeasti jaettavissa neljään kohtaan:

1. Muutos- ja kriisitilanteet: Muutokset koetaan uhkaavina ja luovat epävarmuuden tunnetta tulevaisuudesta. Oman aseman merkitys korostuu, jos yksilö ei tiedä, mitä muutos tuo tullessaan. Asiat koetaan negatiivisesti ja tällöin kaikki käytös muuttuu työnteosta henkilökohtaisiin huoliin ja pelkoihin. Muutoksesta avoimesti tiedottaminen ja muutoksen vieminen askel kerrallaan eteenpäin vähentää stressiä.
2. Yhteisöllinen stressi: Jokainen kokee hetkittäin tai ajoittain työstressiä, mutta nykypäivänä kokonainen työyhteisö voi kärsiä stressistä. Työnkuvien jatkuvat muutokset tai työmäärien liian suuret vaatimukset lisäävät stressiä. Liian vähäinen henkilömäärä tai liian suuret tulosvaatimukset ovat myös nykypäivää. Johdon on puututtava stressiä aiheuttaviin asioihin.
3. Yksilötason ongelmat: Henkilökohtaiset ongelmat tuovat usein stressitilanteita työpaikalle. Jos työntekijä alituisen jättää tekemättä työnsä tai tekee työnsä ns. vajaatehoisesti, siihen pitää puuttua. Jokaisen esimiehen on selvitettävä, miksi ko. henkilö ei tee töitään hänelle tarkoitettujen ohjeiden mukaisesti.
4. Henkilö- ja yhteistyöriidat: +Rapatessa roiskuu+, kuuluu yleinen sanonta, mutta pitkään jatkuneet yhteistyöriidat haittaavat koko ryhmän toimintaa. Yhteistyöriidat vaikuttavat pahiten työntekijän motivaatioon ja koettelevat henkilön jaksamista. Esimiehen on tässäkin tilanteessa puututtava asiaan.

Edellä mainitut ristiriitatilanteet, joita Sundvik (2006) mainitsee kirjassaan, ovat yleisiä, mutta niiden selvittäminen vaatii jokaiselta esimieheltä kuin myös työntekijöiltä aikaa ja ratkaisuja. Valitettavan usein ongelmat jätetään käsittelemättä tai niitä vähätellään tai ne jopa sivuutetaan ja siksi niiden vaikutus näkyy työilmapiirissä. Toimivassa organisaatiossa virheet otetaan esille ja ne korjataan mahdollisuuksien mukaan. Se vaatii omien arvojen uudelleen punnitsemista, mutta ne ovat organisaation uudistumisen kannalta tärkeitä.

2.4.2 Henkilöstötyön kehittäminen

Irlantilaiset Garavan, Gunnigle ja Morley (2000) tunnistavat kolme tapaa, joiden avulla voidaan ymmärtää organisaatioiden halua satsata henkilöstönsä kehittämiseen.

Yhtenä perusteena on organisaation tahto vahvistaa sellaista toimintaa, jonka uskotaan olevan suoraan kytköksissä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin kehittämisellä on välinearvo: se voi saada aikaan osaamista tai käyttäytymistä, joka on tarpeellista organisaation kokonaistoiminnan kannalta.

Toinen mahdollinen perustelu kehittämistoimenpiteille on pelkkä halu edistää organisaation oppimista. Tämän ajattelun mukaan oppimisella on itseisarvo.

Kolmas lähestymistapa sijoittuu kahden edellä mainitun välille. Sen mukaan kehittämistoimenpiteet ovat yksi ja hyödyllinen keino tasapainottaa työnantajan ja henkilöstön lähtökohtaisesti erilaisia odotuksia. Edistämällä henkilöstölle tärkeitä asioita työnantaja samalla parantaa koko yrityksen tilannetta ja tulevaisuusennustetta (Virkkunen & Ahonen 2007, 155 - 156.)

2.4.3 Henkilöstön palkitseminen

Hyvästä työstä hyvä palkka, on sanonta, jonka kuulemme aika usein. Mutta mikä määrittää hyvän työn ja hyvän palkan. Jonkun toisen mielestä teemme välttävää tai keskitason työtä, kun taas toinen pitää työtämme riittävänä. Palkitsemisen lähtökohtana on se, että saavutamme meille asetetut tavoitteet, on se sitten tulokseen tai työ-aikaan tai tapaan kohdistuva palkitseminen. Palkitsemista ei pidä sekoittaa peruspalkkaan, jonka olemme sopineet työsopimusta tehdessämme. Palkitsemismuotoja ovat esim. tulos- ja aloitepalkkiot tai projektikohtaiset bonukset.

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Muun muussa suoritusten ja osaamisen johtamisen kautta se kertoo myös sen, minkälaisia tuloksia ja suorituksia organisaatio vastineeksi odottaa. (Virkkunen & Ahonen 2007, 215.) Palkitsemisen kulmakiviä ovat oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys ja vaikuttavuus. Kaksi ensimmäistä ovat vaikuttavuuden edellytyksiä, mutta vaikuttavuus riippuu myös muista tekijöistä. Vaikutus menestykseen on palkitsemisen varsinainen päämäärä. Palkitseminen on johdon työkalu, ei itsetarkoitus (Pitkänen 2010, 137.) Haasteena on tunnistaa ja mitata palkitsemisen vaikutusta työntekijöihin.

Tavoittelemme	Mutta palkitsemme
Yhteis- ja tiimityötä	Yksilösuorituksista
Innovatiivisuutta ja riskin ottoa	Toimimisesta totutulla tavalla ja siitä, ettei tee virheitä
Laatuajattelua	Toimittamisesta aikataulussa, vaikka keskeneräisenä
Suoruutta ja huonojen uutisten kertomista aikaisessa vaiheessa	Hyvien uutisten kertomisesta, olivatpa ne totta tai ei, pomon myötäilystä, olipa tämä oikeassa tai ei.
Kasvua pitkällä aikavälillä ja vastuu ympäristöstä	Seuraavan neljänneksen tuloksesta

Taulukko 1. Tunnistammeko palkitsemisen vaikutukset? (Kerr 2005; Virkkunen & Ahonen 2007, 221.)

Palkitsemisen suuri ohjausvaikutus tulee selvemmin esiin kielteisissä sivuvaikutuksissa kuten haitallisena kilpailuna, työrauhahäiriönä ja vapaamatkustuksena. Myönteiseen suuntaan ohjausvaikutus on kuitenkin vähintään yhtä suuri. Palkitsemisen vaikutukset ovat kokemuksen mukaan yleensä vielä suurempia kuin ajatellaan (Virkkunen & Ahonen 2007, 222.)

2.5 Asiakkaiden rooli liiketoiminnassa

2.5.1 Kasvava asiakkaiden rooli

Kaikki liikkeenjohtajat ovat yksimielisiä siitä, että asiakkaat ja asiakkuudet ovat tärkeitä yrityksen kehittämisessä ja kasvun saavuttamisessa. Tästä huolimatta suurin

osa yrityksistä on organisoitunut tavalla, joka tekee asiakaslähtöisen kasvun tavoittelun hyvin vaikeaksi. (Storbacka 2005, 13.)

Toimitusjohtaja, joka haluaa maksimoida yrityksensä arvon kehittymisen, on oltava kiinnostunut myös + toisesta puolesta +. Hänen täytyy olla kiinnostunut johtamaan myös sellaisia pääomia, joita ei ole kirjattu taseeseen.

Näitä pääomia yleisesti ottaen kutsutaan aineettomiksi pääomiksi. Aineettomia pääomia voidaan kategorisoida monella eri tavalla. Tutkijat puhuvat usein rakenteellisista pääomista (tarkoittaen yrityksen kykyä suorittaa erilaisia prosesseja ja koko sen johtamisjärjestelmää), osaamispääomista (yrityksen olemassa oleva osaaminen, joka auttaa yritystä ylläpitämään ja kehittämään kilpailuetuaan.) (Storbacka 2005, 16.) Asiakkuuksien hoidossa on huomioitava, että kaikki yrityksen rahat tulevat lopulta asiakkailta. Asiakkaat ovat siten merkittävin tekijä pääoman tuotossa.

2.5.2 Liikevaihdon kasvu ja kannattavuus

Kasvu on yritykselle tärkeä, mutta kasvusta puhuttaessa, ei saa unohtaa yrityksen kannattavuutta. Vaikka liikevaihto kasvaa, se ei yksistään takaa yrityksen kannattavuutta. Kasvava liikevaihto pitää yrityksen käynnissä ja yritys pystyy kehittämään itseään. Nykyään yrityksen kannattavuus on tullut esiin puhuttaessa liikevaihdon kasvusta. Kannattava kasvu on yrityksen menestyksen takana, koska pitkällä aikavälillä yrityksen on investoitava myös itseensä ja mikään yritys ei voi toimia kannattamattomasti pitkään. Taloudellista kasvua määriteltäessä on lähtökohdaksi otettava omistajanäkökulma. Tällöin ansainnan kasvu, kassavirran kasvu tai taloudellisen lisäarvon kasvu voisivat olla järkeviä tavoitteita. (Storbacka 2005, 28.)

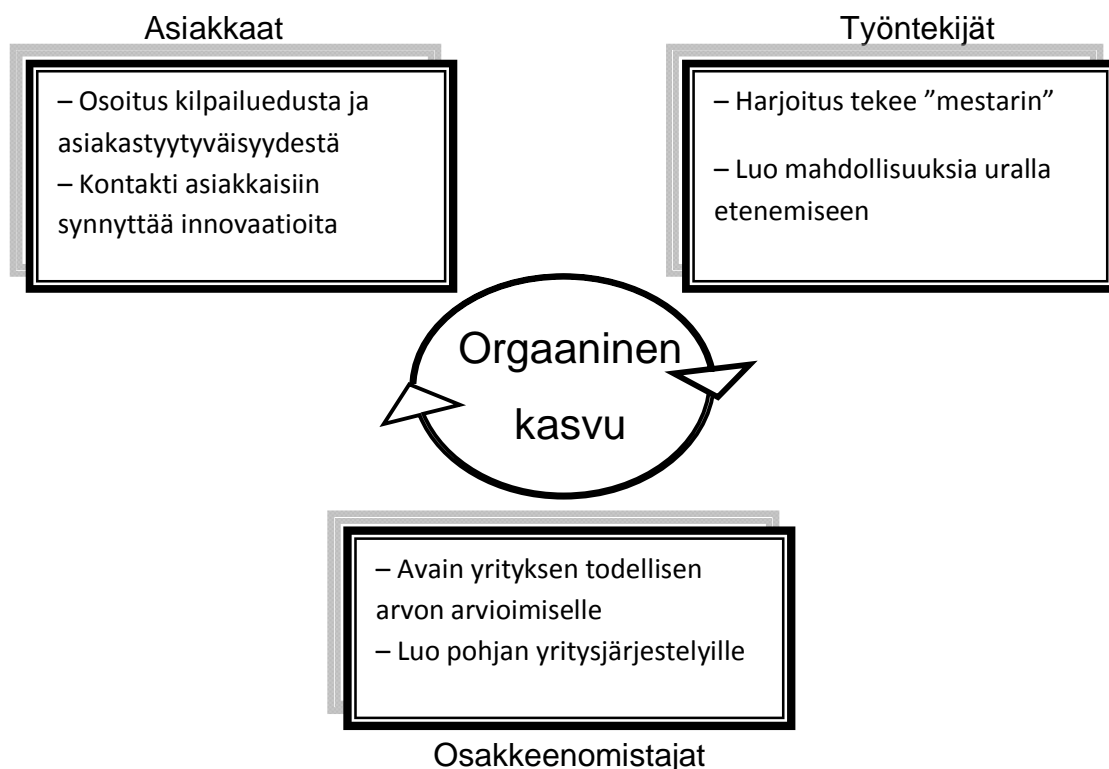
Kasvua voi myös tavoitella rakenteellisesti tai orgaanisesti. Rakenteellinen kasvu tarkoittaa kilpailijoiden ostamista tai niihin fuusioitumista. Orgaanisella kasvulla haetaan laajempaa markkinointiosuutta, joko nykyisillä tuotteilla tai uusilla innovaatioilla. Jos markkinat ovat kypsät, niin orgaanisessa kasvussa se tarkoittaa asiakkuuksien viemistä kilpailijoilta.

2.5.3 Orgaanisen kasvun hyödyt

Orgaanisesti kasvava yritys tuottaa lisäarvoa asiakkailleen enemmän kuin kilpailijat. Orgaaniseen kasvuun ei riitä pelkkä kilpailukyky vaan yrityksen pitää erottua muista kilpailijoista. Yksinkertaistettuna kilpailuetu edellyttää, että:

- Yritys tekee samoja asioita kuin kilpailijat, mutta eri tavalla toteutettuna: yritys on tehokkaampi, systemaattisempi, nopeampi, lähempänä asiakkaita tai suorittaa joitain prosesseja eri tavalla kuin kilpailijat.
- Yritys tarjoaa erilaisia asioita verrattuna kilpailijoihin eli itse tuotteen ydin on erilainen. Yritys on ehkä pystynyt löytämään sellaisia tarpeita, joita asiakkaat eivät ole osanneet ilmaista. Yritys on osannut ennakoida asiakkaiden tarpeiden kehittymistä ja täten luoda etumatkaa kilpailijoihin. (Storbacka 2005, 33.) Vaatii jatkuvaa kilpailu- ja asiakasseurantaa.

Orgaanisen kasvun hyödyt tulevat alla olevasta kuviosta esiin, niitä vahvistamalla ja toimintatapoja parantamalla, ne voivat tuovat yritykselle vahvan kilpailuedun.



Kuvio 6. Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä. (Storbacka 2005, 35.)

Orgaanisen kasvun itseään vahvistavassa kehässä on kolme komponenttia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja niiden menestykseen. Jos nämä kolme asiaa hallitaan paremmin kuin kilpailijat, niin se tuo yrityksen liiketoiminnalle mahdollisuuden menestyä myös tulevaisuudessa.

Asiakasnäkökulma. Orgaaninen kasvu on todiste siitä, että yrityksellä on kilpailuetua ja se tuottaa ylivoimaista arvoa asiakkaalle. Ainoastaan yritykset, jotka pystyvät ylläpitämään riittävän asiakastyytyväisyystason voivat kasvaa.

Työntekijänäkökulma. Työntekijänäkökulmasta orgaaninen kasvu on edullista, koska prosesseja ja toimintatapoja voidaan hioa sellaiseen kuntoon, että ne varmasti toimivat. Työt siis sujuvat ja työntekijöistä tulee eräällä tavalla kyseisen toimialan asiantuntijoita.

Omistajanäkökulma. Omistajanäkökulmasta voi väittää, että orgaaninen kasvu on avain yrityksen todellisen arvon määrittelyyn. Ainoastaan pitkällä aikavälillä, kestävästi ja johdonmukaisesti orgaanisesti kasvavat yritykset luovat osakkailleen arvoa. (Storbacka 2005, 36.)

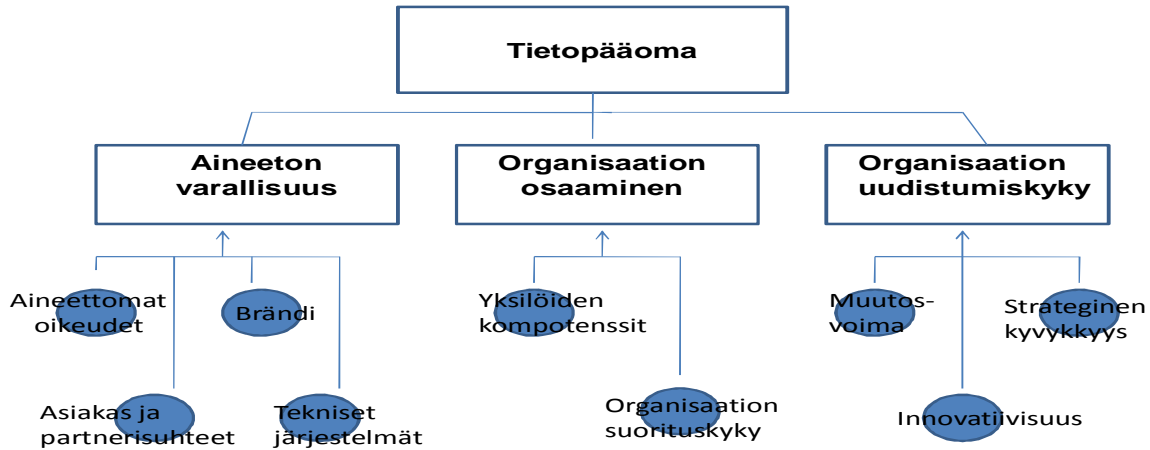
Orgaanisen kasvun näkökulmasta merkittävä kilpailuetu voisi olla myynninedistämiskenttämme. Kilpailijoihin verrattuna meidän pitää kehittää myynninedistämisen osaamista, niin, että siitä tulee vahva oma brändi. Oikeat henkilöt on oltava oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Oikeat työkalut ja vahvan työmotivaation lisääminen voisi luoda perustaa hyvälle ja toimivalle myynninedistämisenorganisaatiolle. Voisimme näin vahvistaa työntekijänäkökulmaa.

2.5.4 Tietopääoman merkitys liiketoiminnassa

Viime aikoina on paljon puhuttu tietopääoman merkityksestä liiketoiminnassa. Aivan liian usein tietopääomaa pidetään samana kuin yksilöiden osaamista. Näinhän asianlaita ei ole. Yksilöiden osaaminen on pieni, mutta merkittävä osa tietopääomaa. (Kauhanen 2006,14.) Yksilöiden osaaminen on yksi osatekijä koko yrityksen tietopääomasta.

Tietopääoma koostuu: aineettomasta varallisuudesta, kuten brändistä, asiakkaista ja teknisistä järjestelmistä. Yksilön osaaminen tapahtuu organisaation osaamisessa, mikä pitää sisällään: yksilöiden kompetenssit ja organisaation suorituskyvyn.

Organisaation uudistumiskyky pitää sisällään: muutosvoiman, strategisen kyvykkyyden ja innovatiivisuuden. Kaikki osat liittyvät lopulta ihmisiin.



Kuvio 7. Tietopääoman koostumus (Stähle-Laento, 2000,39).

Kuviossa neljä kuvataan tietopääoman koostumusta kolmesta pääkomponentista ja yhdeksästä alakomponentista. Liiketoiminnan menestys perustuu viime kädessä siihen, kuinka hyvin yritys pystyy toteuttamaan liiketoiminnan ydintehtävät. (Kauhanen 2006,15.)

Liiketoiminnan ydintehtäviin kuuluu yrityksen kilpailustrategiat. Liiketoiminnan nykyiset kilpailustrategiat muodostuvat seuraavista seikoista:

- Asiakaskeskeisyys
- Innovatiivisuus
- Keskittyminen ydinosaamiseen
- Tehokas verkostoituminen
- Nopeus ja oikea ajoitus
- Nopea oppiminen

Kilpailustrategiat ovat pysyneet pitkään samoina liiketoiminnassa. Se, että miten henkilöstö pystyy ja pysyy niiden tuomissa haasteissa mukana on tämän päivän ongelma. Markkinoiden hektisyys ja kilpailun koveneminen luo koko ajan lisäpainetta

henkilöstön oppimiselle. Myyntityössä nuo edellä mainitut strategiat tuovat vahvan aseman liiketoiminnassa, jos ne ovat selvillä koko yrityksessä.

Suurimmat esteet asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseksi ovat usein yrityksen suunnittelu- ja palkitsemisjärjestelmät. Asiakassalkkuihin pohjautuva strategiatyö edellyttää sekä rakenteiden että johtamisjärjestelmien uudelleenajattelua. Olennaisinta tässä yhteydessä on saada organisaatorakenteeseen, suunnittelutyöhön sekä palkitsemiseen aito ja älykäs asiakasnäkökulma. (Storbacka 2005, 152.)

2.5.5 Asiakkaat arvoketjussa

Asiakkaan syvälinen ymmärtäminen, joka on hankittu asiakkaan valintamotiiveja seuraamalla, antaa mahdollisuuden kasvattaa asiakaspääomaa. Yrityksen arvo muodostuu niistä asioista, joilla se pystyy antamaan asiakkailleen arvoa. Arvo on sitä vahvempi ja tuottavampi, jos se rakennetaan asiakkaan tarpeisiin, ei yrityksen. Tämä johtaa myös yritystä vastuullisempaan ja avoimempaan toimintaan asiakassuhteiden hoitamisessa.

Yrityksen tavoitteena on kasvattaa asiakaspääomaansa eli kasvattaa kassavirtojaan. Jotta yritys voi vaikuttaa asiakkaiden päätöksiin omalla toiminnallaan, täytyy sen tietää, miltä sen arvoketju näyttää asiakkaiden silmin katsottuna ja mikä on kunkin arvoketjun osan rooli tuottojen kerryttämisessä. **(Ahonen & Rautakorpi 2008, 20.)**

Entä pitääkö asiakkaalta kysyä, mitä hän haluaa? Viekö asiakkaalta kysyminen ylipäänsä minnekään? Ei se ainakaan anna kilpailuetua, sillä samat vastaukset saavat kilpailijatkin. Kysymisen sijasta asiakasta tulisi ymmärtää. Asiakkaan tilanteeseen tulisi eläytyä ja miettiä, mitä hänen hyväkseen pystyisi tekemään. (Pitkänen 2010, 17.) Pitkänen (2010) siteeraa kirjassaan Unileverin pääjohtaja Paul Polmania, joka on todennut Financial Timesin haastattelussa, ettei hänen ensimmäinen asiansa johtajana ole omistaja-arvon kasvattaminen vaan, että hän työskentelee asiakkaan hyväksi.

Yrityksen kassavirta tulee asiakkailta. Tavoitteena on luoda tuotteita ja palveluita, jotka tyydyttävät asiakkaan valintamotiivit. Strategian jalkauttamisessa johdon tehtävä on varmistaa, että kokonaisuus toimii. Tuon kokonaisuuden hallinta on jo tänään muuttunut entistä haastavammaksi. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 73.)

Tällä hetkellä arvoketjun voisi kiteyttää sanontaan, että arvo riippuu siitä, kuinka paljon se tuo rahaa yritykseen nyt ja tulevaisuudessa.

2.5.6 Aseman vahvistaminen hallitsemalla loppuasiakassuhteet

Aseman hallitseminen loppuasiakassuhteissa saattaa alkaa arvoketjussa toimintona, jossa yksi tai useampi ketjun jäsenistä luo ensin suoria kontakteja loppuasiakkaisiin. Ahonen, Rautakorpi 2008 viittaavat myös arvoketjun jokaisen osan olevan tärkeä, kun otetaan huomioon kohderyhmän odotukset.

Tavoitteena on toteuttaa loppuasiakkaan palvelemiseen liittyviä toimintoja, jotka aiemmin teki joku arvoketjun toinen jäsen. Arvoketjun muut jäsenet hyväksyvät tämän helposti, koska koetaan, että kyseessä on toiminta, joka ei kilpaile heidän kanssa, vaan pikemminkin täydentää kokonaisuutta. (Hellman 2003, 43.)

Pitemmällä tähtäimellä seurauksena saattaa kuitenkin olla muutos arvoketjun jäsenten keskeisissä painoarvoissa, rooleissa ja vastuualueissa. (Hellman 2003, 44.)

Yritys, jonka toiminta perustuu pelkästään kampanjointiin, on siirryttävä kampanja-ajattelusta asiakassuhteiden kehittämiseen. Liiketoiminnan strategisesta näkökulmasta kampanjoihin liittyy viisi merkittävää ongelmaa:

- Ensinnäkin kampanjakustannukset nousevat ja kampanjatulokset heikkenevät jatkuvasti. Kommunikaation tulisi olla tehokkaampaa, monipuolisempaa ja tarkempaa ja siksi yritykselle tuottavampaa.
- Toiseksi kampanjat ja liiketoimintastrategiat ovat etäällä toisistaan. Kampanjoita tehdään hyvin pitkälti tuotteen lähtökohdista. Olisi luotava toinen alusta, platform, tuotteen rinnalle - asiakas.
- Kolmanneksi johdon tuntemus yrityksen kampanjoista ja niiden tuloksista on rajallinen. Myös muun henkilöstön osalta kampanjan tulokset ovat usein rajallisia.
- Neljänneksi kampanjat eivät synnytä pitkäaikaista pysyvää kilpailuetua. Kampanjan vaikutusaika on myös rajallinen. Brändimainonta luo kampanjoiden välille tietynlaista jatkuvuutta, joka lisää niiden tehoa. Usein toistuvat hintakampanjat vaikuttavat myös perusmyyntiin.

- Viidenneksi yrityksen myynnin ja markkinoinnin resursseja käytetään tehottomasti. Eri kanavia ei hyödynnetä asiakaskohtaisesti ja integroidusti. Pääallekkäisyyksiä tulisi poistaa aktiviteettien koordinoinnilla ja seurannan tehostamisella. On otettava huomioon myös pienempien kohderyhmien kohdalla. (Hellman 2003, 61.)

Kampanjat tuovat hetkellisesti lisämyyntiä, mutta jos niiden vaikutusta pitkällä aikavälillä ei ymmärretä, niiden vaikutus yrityksen toimintaan heikkenee. Yksi voimakkaimpia kilpailuetuja tarjoava alue, johon Suomessa ei ole panostettu lainkaan tarpeeksi ja jota ei edes arvosteta riittävästi, on sisäinen markkinointi. Se on liikkeenjohdon ajattelutapa, josta johdetaan toimintasuunnitelmat, joiden avulla henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään. (Sipilä 2008, 96.)

MARK Suomen Markkinointiliitto ry:n toimitusjohtaja Kari Hämäläinen kuvaa markkinoinnin muutosta seuraavasti: +Markkinointi on yhä suuremmassa määrin tapa johtaa yritystä. On menossa tietynlainen paluu yksinkertaisuuteen. Semanttisen kädenväännön sijaan esimerkiksi brändi-sanana synonyymina voidaan pitää sanaa maine. Maine syntyy ihmisten mielessä, ihan kuin brändikin. Kumpaankin voidaan vaikuttaa, mutta niitä ei voi sataprosenttisesti hallita. Ihmiset kun itse päättävät, mitä niistä ajattelevat. + (Sipilä 2008, 272.)

3 Candykingin myynninedistäminen

3.1 Candykingin johtamiskulttuuri

Alun perin yrityksen nimi oli Candyland. Fazer osti Candylandin vuonna 1997. Nimi muutettiin vuonna 1998 Candyking Finland Oy:ksi ja siitä alkoi nykyisen yrityksen matka yhdeksi johtavaksi irtomakeisten myyjäksi.

Fazer on perheyritys, jonka arvot perustuvat pitkälti yli 150 vuoden kokemuksiin ja yritysoston kautta ne tulivat myös Candykingille. Fazerin arvot ovat: asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja yhteistyö.

Fazerin johtamiskulttuuri on perinteitä kunnioittava ja pitkän historiansa takia se tuli myös vaikuttamaan Candykingin johtamiseen. Candyking oli vasta nuori, muutaman vuoden markkinoilla toiminut yritys, jonka potentiaalin Fazer huomasi. Fazerin

johtamiskulttuuri tuli vahvasti esiin, kun itse siirryin Candykingille. Laatu- ja asiakaslähtöisyys tuli ensisijaisen tärkeäksi.

Fazer lähti investoimaan uusiin telineisiin, tuotevalikoimaan ja markkinointiin. Investointi uusiin telineisiin oli suuri, mutta näin jälkikäteen kannattava. Tehtiin asiakaskartoituksia, haettiin ketjutoimintaa ja tuotevalikoimalle tuli tilanhallintaohjelma. Candykingin valikoimiin lisättiin Fazerin brändituotteet. Näillä kaikilla oli suuri merkitys asiakkaille ja tulevalle myynninkehitykselle. Sitä kautta asiakkaiden määrä kasvoi ja se taas lisäsi entistä enemmän työtä myynninedistämiseksi.

Teoriaosassa toin esiin: yrityksen-, henkilöstön-, asiakkaiden- ja myynnin näkökulmia. Nämä asiat ovat olleet myös Fazerin liiketoiminnalle tärkeitä ja niitä on viety eteenpäin koko Candykingin organisaatiossa. Koska Fazerin arvot perustuvat laatuun, asiakaslähtöisyyteen ja hyvään yhteistyöhön, ne ovat olleet Candykingin kulmakiven perusta. Tästä on lähdetty rakentamaan ja vahvistamaan uutta konseptia.

Yritystoston kautta koko henkilökunta siirtyi Candykingille. Candykingin myynninedistäminen on ollut alusta alkaen, kun yritys on perustettu Suomen markkinoille. Muutoksen lähtiessä käyntiin, muutosvastarinta tuli esiin kentän tasolta. Kaikki tiesivät Fazerin, mutta eivät tienneet, mitä muutoksia se toisi tullessaan. Itse olin työskennellyt jo vuodesta 1988 alkaen Fazerilla, joten tiesin mitä oli odotettavissa. Aluksi Fazerin tapaa johtaa yritystä koettiin rankaksi, mutta suurin osa muutoksista oli pelkästään positiivisia ja vei yritystä eteenpäin. Fazer lähti tekemään henkilöstötutkimuksia, pitämään yhteisiä kokouksia ja luomaan uutta palkkiojärjestelmää. Fazer teetätti työvaatteet ja teki sopimuksen ulkopuolisen työterveyspalvelun kanssa. Myynninedistäminen otettiin erittäin vahvasti esiin ja siihen panostettiin.

3.2 Myynninedistämisen työn luonne

Kehittävän työntutkimuksen syklin **ensimmäisessä** vaiheessa on työtoiminnan etnografinen kuvaaminen eli konkreettinen kuvaus työstä. Tavoitteena tässä vaiheessa on työn nykytilan ja sen ongelmakohtien kuvaus. Toiminnan nykytilan sisältö riippuu siitä, missä kehityssyklin vaiheessa tutkimus käynnistetään. (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].) Tuon esiin myynninedistämisen vaiheet

asiakkaissa ja tiiminvetäjän- ja edustajan työnkuvan sekä heidän vastuualueensa. Tuon esiin alueemme tiimirakenteen plussat ja miinukset taulukkomallissa.

Alueeni koostuu suurelta osin kolmesta paikkakunnasta Turku, Tampere ja Pori. Asiakkaita alueellani on noin yli 300. Myyntitiimiini kuuluu tiiminvetäjä ja 24 myynninedistäjää. Omat työtehtäväni muodostuvat uusasiakashankinnasta, kampanjoiden tekemisestä ja niiden toteuttamisesta, sopimusneuvotteluista, myynnin seuraamisesta ja myynnin kehittämisestä sekä asiakassuhteiden hoitamisesta.

Tiiminvetäjä rekrytoi uudet myynninedistäjät ja kouluttaa henkilöstön. Hänen toimenkuvaansa kuuluu seuraavat työt: myynninedistämisen toiminnanohjaus, lomatuuraajien hankinnat, myynninedistämisen seuranta ja kehityskeskustelut myynninedistäjien kanssa. Tiiminvetäjä vastaa myös operatiivisesta toiminnasta, eli tuntilistojen tarkistamisesta, matkalaskujen tekemisestä ja reittitietojen päivittämisestä. Hän on vastuussa myös siitä, että toiminta on kustannustehokasta. Hänen esimiehenään toimii palvelupäällikkö, joka vastaa myynninedistämisen hallinnollisesta toiminnasta.

Myynninedistäjille on tehty oma käsikirja, missä kerrotaan, mistä muodostuu myynninedistäjän tehtävät asiakkaissa. Myynninedistämiskenttämme vastaa asiakkaissa tehtävistä toiminnoista ja ne koostuvat pitkälti seuraavista asioista:

1. Valmistautuminen
2. Saapuminen
3. Ensitoimet
4. Telineen puhdistus
5. Telineen täyttäminen ja kuorman purkaminen
6. Tilauksen tekeminen
7. Viimeistely

1. Valmistautumisessa tarkistetaan, että myymälöissä on tarvittavat työvälineet. Jokaisesta myymälästä pitäisi löytyä tuoteryhmäkohtainen kansio makeisille ja luonnonsnackseille. *2. Saapuminen.* Kauppaan saavutaan niiden aukioloaikana ja käynti on aina etuovista, kassojen kautta. Myynninedistäjän pitää tervehtiä henkilökuntaa ja esitellä itsensä. *3. Ensitoimet.* Alkuun tehdään nopea

tilannekatsaus. Nostetaan asiakkaiden jättämät irtomakeispussit sivuun, siistitään teline pikaisesti ja vaihdetaan puhtaat kauhat. Sen jälkeen haetaan varastosta kuorma ja aiemmin jäänyt käsivarasto myymälän puolelle. Kuorma on tarkistettava ennen sen hyllyttämistä. 4. *Telineen puhdistus* tapahtuu annettujen ohjeiden mukaan. Käytössä ovat eriväriset siivousliinat, joita käytetään purkkien, kourujen ja kansien pyyhkimiseen. Suojakäsineiden käyttö on pakollista, kun käsitellään tuotteita. 5. *Uusi kuorma* on tarkistettava lähetyslistan kanssa. Makeispurkkien pesu tehdään, jos siihen on tarvetta, ennen täyttöä. Makeispurkki pestään joka kerta, kun siihen vaihdetaan uusi tuote. Tuotevaihdon yhteydessä on vaihdettava myös täyttötuubi. Telineen täyttämisen helpoin tapa on aloittaa ensin tulleesta kuormasta ja sen jälkeen käydä läpi käsivarasto. 6. *Tilauksen tekeminen kauppaan*. Myynninedistäjät tekevät tilaukset myymälöihin. Uudet, voimassa olevat tilauslistat lähetetään jaksoittain myynninedistäjille kotiin. Jokaisella asiakkaalla on oma listansa ja reittiohjelmasta selviää, mitä tilauslistaa kaupassa käytetään. 7. *Viimeistelyssä* viedään jäljelle jääneet makeiset varastoon ja siivotaan roskat. Lopuksi tarkistetaan, että purkkien tuotekuvat ovat oikeat ja hylly on asianmukaisessa kunnossa.

Myynninedistämisen toiminta koostuu pitkälti yllä olevista asioista. Myynninedistäjille on tehty myynninedistäjän käsikirja, josta hän löytää tarvittavan ohjeistuksen. Myynninedistäjien käsikirjaa päivitetään kerran tai kaksi vuodessa. Myynninedistäjän työ on hyvin pitkälti saman toistoa, joten motivaatio kärsii, koska työ ei anna haasteita. Työajan joustavuus on asia, mistä on tullut hyvää palautetta.

3.2.1 Myynninedistäjien reittipohja

Myynninedistäjille on tehty reittipohja, johon merkataan käyntipäivät, kauppojen valikoimalistat, budjetoidut/toteutuneet tunnit ja budjetoidut/toteutuneet kilot. Sitä päivitetään myyntien tai asiakastietojen muuttuessa. Sitä seuraamalla selvitetään teholumut ja työhön käytetty aika.

Reittipohja lähetetään myynninedistäjille kerran kuukaudessa. Reittipohjasta jokainen henkilö pystyi katsomaan työhön käytetyn ajan ja oman teholumutensa. Teholuku muodostuu tehdyt kustannukset jaettuna hyllytetyt kilot. Teholumun seuranta kuuluu tiiminvetäjälle ja hän puuttuu siihen, jos on tarvetta. Kaikki ylimääräiset käynnit raportoidaan tiiminvetäjälle. Näitä ylimääräisiä käyntejä voivat olla puuttuneen

kuorman hyllyttäminen tai tilauksen unohtaminen. Ne tuovat lisäkustannuksia ja nostavat myynninedistäjän teholukua.

Reittipohjasta näkee työhön käytetyn ajan, maksetut tunnit ja kilometrit. Budjetoidut kilot reittipohjassa päivitetään neljän kuukauden välein, koska makeisten myynti vaihtelee kampanjoiden vaikutuksista. Toteutuneet asiakaskohtaiset kilot päivitetään kuukausittain reittipohjaan. Näin myynninedistäjä näkee, ovatko hänen toteutuneet kilonsa budjetoidulla tasolla ja miten hän on pysynyt teholuvussaan. Reittipohja on erittäin hyvä työväline meille kaikille, niin tiiminvetäjälle kuin edustajallekin.

Myynninedistäjän reittiohjelma

[illegible]

Taulukko 2. Myynninedistäjän reittiohjelma Candykingillä

Myynninedistäjän reittiohjelmasta näkee, missä asiakkaissa ja minä päivänä hän on niissä käynyt. Reitistä tulee esiin, kuinka monta asiakasta hänellä myös on. Se toimii myynninedistäjälle muisti- että työlistana.

3.2.2 Alueemme tiimirakenteen hyvät ja huonot puolet

Alueemme tiimi koostuu 24 myynninedistäjästä ja yhdestä tiiminvetäjästä sekä alueen edustajasta. Olen analysoinut yhteen niitä asioita, joita on tullut esiin

TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Anne Karelius

myynninedistäjien kanssa käydyistä keskusteluista ja myynninedistämiseen tehdyistä kyselyistä. Lisäksi olen tehnyt kokouksista omia muistiinpanoja ja havainnointeja myynninedistämisen työn hyvistä ja huonoista puolista. Listasin niitä asioita, jotka toimivat tai eivät toimi yleisellä tasolla.

Alueemme tiimirakenteen plussat ja miinukset

PLUSSAT	MIINUKSET
Yksi tiiminvetäjä, joka on tekemisissä kaikkien myynninedistäjien kanssa (24). Antaa tukea ja kouluttaa uusia sekä vastaa henkilöstön reitityksestä.	Voi tuoda yhdelle henkilölle liian paljon vastuuta Koulutusta ei ehdi antaa kaikille, mukana kouluttamassa ovat myös muut myynninedistäjät.
Tarpeeksi isot tiimit, jotta niiden sisällä voi olla eri osaamisalueita. Löytyy paljon hiljaista tietoa.	Kokonaiskehittäminen vaatii enemmän tiimin ja vetäjän välistä yhteistyötä ja aktiivisuutta. Jos tiimi on iso, niin tiiminvetäjällä tärkeä rooli.
Tiimit toimivat omilla alueillaan ja muodostavat omia kaveriporukoita. Aluekokoukset tuovat lisäarvoa, nähdään muita.	Tiimien fyysiset välit liian suuret. Alueilla muodostuu usein ns. kuppikuntia. Aluekokouksissa myynninedistäjät eivät uskalla antaa palautetta.
Myynninedistäjän työ perustuu luottamukseen eli työ on pitkälti joustavaa ja vapaata.	Myynninedistämisen seuranta on hankalaa, koska alue on niin suuri.
Myynninedistäjät ovat joustavia ja he toimivat toistensa tuuraajina.	Omien töiden lisäksi tuuraukset rasittavat myynninedistämisen työtä.
Yhtenäiset toimintatavat ovat tiedossa myynninedistämisen työssä.	Alueelliset poikkeukset vaikuttavat koko myynninedistämisen työhön.

Taulukko 3. Tiimirakenteen hyvät ja huonot puolet Candykingillä

Yllä olevassa taulukossa esiintyvät plussat ja miinukset ovat yleisiä alueemme toimintamallissa. Tiimien toiminta pitää olla tarkoituksenmukaista. Sen pitää olla joustavaa ja vastuullista. Roolit pitää tiedostaa ja yhteistyön on oltava aikaansaavaa.

Aikaisemmin teoriaosassa mainitsin, että ~~erittäin~~ tärkeää organisaation ja ryhmän oppimisen kannalta on avoimuus ja asioiden tarkasteleminen uusista näkökulmista. Yksilöiden oppimista voidaan kehittää, mutta onko heillä siihen motivaatiota. Nykypäivän kiire ja oman elämän hallinta -, vaativat oman veronsa, mikä myös näkyy työelämässä. Tärkein asia on työn joustavuus, mikä antaa työntekijälle mahdollisuuden sovittaa yhteen työn ja kotielämän. Yksilön oppimiseen ryhmässä tarvitaan yhteistyötaitoja ja kykyä osallistua ryhmätyöskentelyyn. Organisaatiossa ja tiimissä oppiminen vaatii aina tiettyjä pelisääntöjä.

3.3 Myynninedistämisen historia, nykyisyys ja tulevaisuus

3.3.1 Historiallinen analyysi

Historiallinen analyysi liittyy kehittävän työntutkimuksen ajattelutapaan, jonka mukaan uusien toimintamallien ei odoteta ilmaantuvan mystisesti tyhjästä tai toimivan ilman entisiä toimintatapoja. Uudet toimintamallit tehdään aina aikaisempien toimintojen perusteella, ratkaisuksi uusien toimivampien mallien käyttöönottamiseen. Toimintajärjestelmän kehityshistorian analysoinnissa on ensin ratkaistava seuraavat seikat: mistä aineisto kootaan, miten jaksotetaan ja miten selitetään toiminnan muutokset. (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].)

Historiallisen analyysin aikaansaamiseksi kokoon aineiston myynninedistämisen alkuvaiheista. Mitä on tapahtunut, kun olen tullut yritykseen edustajaksi vuonna 2001 ja missä olemme nyt ja mihin olemme menossa. Jaksottaminen tapahtuu historiasta, nykytoiminnasta ja lähikehityksestä. Tuon esiin muistiinpanoja kokouksista ja niissä tehdyistä päätöksistä sekä myynninedistäjien haastatteluista ja yrityksemme johtamiskulttuurista. Miten nämä kaikki ovat vaikuttaneet yrityksemme toimintatapaan.

3.3.2 Myynninedistämisen historiallinen analyysi

Aloitin työni vuonna 2001 Candykingillä kesäkuussa myyntiedustajana ja sain alueekseni Turun, Salon ja Lohjan sekä ympäristökuntien myymälät. Samalla toimin alueiden myynninedistäjien esimiehenä. Alkujaan minulla oli seitsemän myynninedistäjää, mutta aluejaon uudelleen myötä myynninedistäminen nousi jo vuonna 2002 14 myynninedistäjään. Tiiminvetäjä palkattiin taloon vuoden 2001

lopulla, koska myyntiedustajan asiakasmäärä lisääntyi. Toimin oman alueeni kokonaisvaltaisena vetäjänä ja olin vastuussa niin kustannuksista kuin myynnistä.

Tiiminvetäjän tullessa yritykseen, hänelle siirtyi henkilöstöhallinnon asiat. Tiiminvetäjät tekivät myös kauppakohtaista seuranta, joihin tuli kommentit myynninedistäjien tekemästä työstä. Seurantaan kirjattiin ylös irtomakeishyllyn siisteys, purkkien täyttöaste ja tuotekuvien oikeellisuus. Otanta vuoden 2003 myyntikokouksen pöytäkirjasta, joissa käsiteltiin tehtyjä seurantalomakkeita. Hyllykuvat ja etutaskukuvat ovat käytössä. Hyllyn siisteydestä on huomautettavaa. Kaupan seurantalomakkeita käytettiin palautteen antamiseen myynninedistäjille.

Kustannusseuranta ja myynti -, sekä alueen budjetointi jäivät edelleen edustajalle. Pidimme aluekokouksia kaksi kertaa vuodessa, jolloin kävimme läpi valtakunnalliset - että aluekohtaiset myynnit sekä kustannukset. Aluekokouksissa käsiteltiin myös henkilöstöasioita ja asiakkaisissa tapahtuneita muutoksia, kuten asiakasmenetyksiä ja uusia asiakkaita.

3.3.3 Myynninedistäminen asiakkaiden luona

Myynninedistäminen on yksi osa arvoketjuamme ja sillä on suuri merkitys hyvään lopputulokseen. Jotta voisimme päästä siihen, pitää meidän tiedostaa, miten myynninedistäminen vaikuttaa asiakkaisiimme. Arvostaako asiakas työtämme ja se mikä on tärkeää, arvostammeko itse omaa työtämme. Arvon muodostuminen alkaa omasta asenteesta ja siitä, miten me koemme ja näemme oman työsuorituksemme. Myynninedistäjän on tärkeää tiedostaa oman työnsä arvo asiakkaan hoitamisessa.

Asiakas on tärkein työssämme, koska asiakas maksaa loppukädessä palkkamme. Suurin osa asiakkaistamme on vähittäiskaupan toimialalta. Vähittäiskaupan ulkopuolella olevia asiakkaita meillä on muutamia mm. Finnkino elokuvateatterit ja halpahallit. Asiakkaan toiveet huomioon ottaen, pitää jokaisen työntekijän varmistaa, että kokonaisuus toimii. Kokonaisuuden hallinta on nykypäivänä entistä haastavampaa.

Vähittäiskaupan puolella asiakkaat on luokiteltu ns. ABC-analyysin kautta asiakkaisiin, joihin olemme määritelleet hoitotason ja myynninedistämisen käynnit. ABC-analyysi on tehty kannattavuuden perusteella, mutta joukkoon mahtuu muutama poikkeus. Myymälätasolla AB-asiakkaat ovat myynninedistämistyön piirissä, kun taas TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Anne Karelius

C-asiakkaat hoitavat irtomakeistelineensä itse. Myynninedistäjät tekevät jaksokäynnit neljä kertaa vuodessa C-asiakkaisiin, jolloin he vievät uudet valikoimalliset ja tuotekuvat sekä päivittävät telineen. Päivittäminen tarkoittaa sitä, että he tarkistavat myymälän irtomakeisten valikoiman ja hyllykuvan oikeellisuuden. Myynninedistäjien palaute jaksokäynneistä on ollut usein negatiivista. Otanta vuoden 2003 myyntikokouksen pöytäkirjasta: + C-asiakkaiden joukossa on monia, jotka hoitavat irtomakeistelineemme todella huonosti. He eivät tee valikoimavaihdoksia ja telineestä löytyy muiden valmistajien tuotteita+. Tämä on vaikuttanut myös myynninedistäjiin, koska he ovat kokeneet jaksokäynnit turhiksi ja he eivät ole pystyneet vaikuttamaan C-asiakkaiden hoidon tasoon. He tunsivat olevansa +siivoojia+.

Liiketoiminnalle on tärkeää tunnistaa kohderyhmänsä. Muutoslaboratorion ajattelun mukaan työryhmän ja yksilöiden on hyvä tuntee tarkasti oman työnsä kohde. Kilpailu kiristyy ja joudumme jatkuvasti kilpailemaan asiakkaistamme. Candykingin pitää pystyä lunastamaan antamansa lupaukset jokaisella organisaation tasolla. Siksi jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön pitää sisäistää yrityksen arvot. Asiakaspalvelu ei aina ole mukavaa, mutta jos se kuuluu yrityksen arvoihin, niin se on hoidettava.

3.3.4 Aluekokouksien aiheita ja päätöksiä myynninedistämisessä

Aluekokouksien aiheet ja siellä tehdyt päätökset, mitkä vaikuttavat myynninedistämisen työhön. Myynninedistäjät saivat uudet tilauspäätteet helpottamaan tilauksien tekoa, koska aikaa meni tilausten soittamiseen faksilla tai sähköpostilla tekemiseen. Otanta vuoden 2003 myyntikokouksen pöytäkirjasta: +Tiiminvetäjät tiedottavat myynninedistäjiä, että tilauspäättettä käyttäville myynninedistäjille maksetaan ylimääräinen korvaus kuukausittain, kuluva syksystä 2003 alkaen. Tämä koskee tuntipalkkalaisia ja niitä joilla on tilauspääte+.

Uudet irtomakeistelineet tulivat kentälle vähitellen vuonna 2003 ja niillä korvattiin vanhoja teline-malleja. Telineitä lähdettiin investoimaan siitä eteenpäin seuraaville vuosille. Uusien telineiden hoitaminen oli huomattavasti kevyempää kuin vanhojen ns. saapastelineiden hoito. Työn fyysinen kuormitus puolittui, koska purkkien edestakaisin nostaminen jäi pois. Uudet hyllyt olivat myös siisteyden ja hygieenisyyden kannalta parhaimmasta päästä. Käyttöosat olivat tehty vaihdettaviksi ja helposti puhdistettaviksi.

Tilanhallinta tuli valikoimien tekemisen tueksi. Otanta vuoden 2003 myyntikokouksen pöytäkirjasta: +Tilanhallinta. Pilottipisteet on valittu tiiminvetäjien kanssa. Näissä testataan valikoimien erilaisia asettelumalleja. Palaute piloteista on erittäin tärkeää (myynnin kehityksen seuranta, kuluttajan ja myynninedistäjän kommentit)+.

Tehtiin yhteenveto mielipiteistä ja tilanhallintamallin nykytilasta. Kaikki näkivät, että suunta on oikea. Tilanhallinta nähtiin työkaluna valikoimaohjauksessa ja myynninedistäjän työn helpottamisessa. Myynninedistäjän ei tarvitse miettiä, mitä tuotetta hän telineeseen ottaa, vaan hyllykuvien kautta hän pystyy pitämään valikoiman ajan tasalla. Tämä koettiin myös negatiiviseksi asiaksi, koska vaikutusvalta valikoimaan ja omaan työhön väheni.

Työterveyshuolto tuli myynninedistäjille vuoden 2003 aikana. Työhöntulotarkastus tehtiin kaikille. Uutta toimintamallia haettiin työterveyshuoltoon. Otanta myyntikokouksen pöytäkirjasta: +Työterveyshuoltoon suunnitellaan jatkossa toimintamallia, jossa henkilön tekemät työtunnit suhteutetaan työnantajan tarjoamaan työterveyshuoltoon. Tavoitteena on saada tämä malli käyttöön vuoden 2004 alussa+.

Ensimmäiset henkilöstötutkimukset Candykingillä tehtiin vuonna 2003, joihin otti osaa koko henkilökunta, niin myynninedistäjät kuin toimihenkilötkin. Ne olivat räätälöityjä kysymyksiä, jotka kohdentuivat Candykingin esimiestoimintaan ja yrityksen toimintatapaan. Esiin tuli myös osastojen välinen yhteistyö.

Myynninedistämiseen otettiin käyttöön palkitsemisjärjestelmä jo vuonna 2002. Otanta vuoden 2002 pöytäkirjasta: + Alueilla on käytössä myynninedistäjäseuranta, josta ilmenee jokaisen myynninedistäjän teholuku, eli esille laitettut kilot ja siihen käytetty aika. Mikäli teholuku on budjetoidun mukainen, siitä maksetaan normaalikorvaus. Mikäli alueen myynti on alle 5 % budjettitavoitteen, mitään yksilösuorituksia ei palkita. Alueen edustajan ja tiiminvetäjän tehtävänä on kuukausittain tiedottaa alueensa myynninedistäjille teholuvusta. Alueella on bonusrahaa 850 ” / puolivuotisjakso . tämän rahan edustaja jakaa alueensa myynninedistäjien kesken saavutettujen tavoitteiden mukaisesti. Etusijalla palkitsemisessa ovat alueen pitkäaikaiset ja vakinaiset myynninedistäjät.+.

Palkitsemisjärjestelmä oli henkilökohtainen. Siinä haettiin myynnin kasvua ja teholuvussa pysymistä. Olisi ollut parempi, että olisimme palkinneet yhdestä TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Anne Karelius

toteutuneesta tavoitteesta. Vuonna 2004 palkitsemisjärjestelmä oli koko tiimille. Siinä haettiin myynnin kasvua tietyn jakson aikana. Otanta vuoden 2004 myyntikokouksen pöytäkirjasta: + - Myynninporkkana myynninedistäjille: Myyntijohtajamme onnitteli saavutuksesta ja kertoi tulokset. Porkkanajakson myynti oli selvästi korkeampi kuin kokonaisuus+. Palkkiolla oli siis vaikutusta myyntiin. Myynninedistäjien palkitsemista tehtiin vielä vuosina 2005 ja 2006, mutta sen jälkeen se loppui. Palkitsemisen haasteena on tunnistaa ja mitata sen vaikutusta työntekijöihin. [viitattu taulukko 1. tunnistammeko palkitsemisen vaikutukset] Konsulenttipäivät tulivat myynninedistäjille myös mahdollisiksi, koska niiden tekemiseen oli halukkuutta omien myynninedistäjien keskuudessa. Se tarjosi lisätyötä, niitä tarvitseville.

Tiiminvetäjät tekivät keskenään ryhmätyön alueensa myynninedistämisestä. Ohessa yhteenveto vuoden 2004 tiiminvetäjien tekemästä ryhmätyöstä. Mitkä seikat vaikuttavat perusmyyntiin ja myynninedistämiseen:

- motivoitunut hyvän työmoraaalin omaava myynninedistäjä
- porkkanat
- uutuuksien / kausituotteiden saatavuus
- oikea kauppakohtainen valikoima ja kierto kuntoon
- selkeä opastus / yhtenäinen tiedotus kentälle
- avoin tiedotus ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin
- kesälomat / lomitukset kunnossa
- hyllyn perushoito
- kuivat pois (hyvityspelko, tehtävä selkeä ohjeistus)
- uutuudet pikaisesti esille
- realistinen reittiohjelma

Esiin tulleet asiat ovat niitä, joita myynninedistäjän työssä pitäisi parantaa. Tiiminvetäjät ovat listanneet ne asiat, mitkä vaikuttavat yrityksemme toimintaan ja myynninedistämiseen. Kaikkiin näihin asioihin voidaan vaikuttaa pitkällä aikavälillä.

Tiiminvetäjien kokemukset myynninedistäjien kanssa toimimisesta kentällä:

- + store check (top 10, seuranta)
- + yhdessä tekeminen myynninedistäjän kanssa

- + palautteen antaminen (hyvät ja huonot)
- + lisämausteet omaan työhön (konsulenttipäivät, vastuun antaminen)
- + työnkierto hyvä asia
- + kokemusten jakaminen eri alueilla (yht. tapaamiset ja kuukausikirjeet)
- piiskauskirjeet, negatiivinen vaikutus työmotivaatioon
- kiire rajoittaa luovuutta
- ohjeiden noudattaminen . uutuudet esille aikataulun mukaisesti
- materiaalien toimitus (etiketit) . palaute konttorille, siitä etteivät tule

Yhteenveto ryhmätyöstä. Valitaan kriittisimmät aiheet kehityskohteiksi ja lähdetään viemään niitä eteenpäin. Yllä olevasta tiiminvetäjien ryhmätyöstä tulee esiin paljon hyviä asioita, kun he työskentelivät yhdessä myynninedistäjien kanssa.

Yhteenvetona voisi sanoa, että alue- ja myyntikokouksissa tehdyt ja toteutuneet päätökset, ovat menneet oikeaan suuntaan ottaen huomioon myös Fazerin arvot. Toteutuneet toimenpiteet ovat edesauttaneet myynninedistäjien toimintaa, tuoneet lisäarvoa asiakkaille, auttaneet työssä jaksamista sekä helpottaneet työntekoa. Paljon on siis ehtinyt tapahtua, kun Fazer osti Candykingin ja alkoi viedä sitä eteenpäin.

3.4 Nykyisten ristiriitojen analyysi

Kehittävän työntutkimuksen **toisen** teoreettisen lähtökohdan mukaan, toiminnan ongelmat ilmentävät ristiriitoja toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä. Ristiriidat voi tehdä näkyväksi analysoimalla poikkeamia työn normaalista kulusta, eli häiriöitä ja katkoksia tai työn tekoon liittyviä uusia ideoita. Nykyisissä ristiriidoissa on kyse siitä, että jokin toiminnan osatekijä (esim. työn kohde on muuttunut tai kehittynyt muiden edelle, jolloin jotkin muut osatekijät esim. välineet ja säännöt eivät enää sovi yhteen sen kanssa). (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].)

3.4.1 Myynninedistämisen nykyiset ristiriidat

Aikaisemmin toin esiin myyntitiimin hyvät ja huonot puolet taulukosta kolme, jotka suurilta osin vaikuttavat myynninedistämisen toimintaan. Se toimii punaisena lankana toisen teoreettisen lähtökohdan mukaan. Nykyisten ristiriitojen analyysissä tyypillisiä aineistoja ovat työntekijöiden ja asiakkaiden teemahaastattelut. Avoimissa

TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Anne Karelius

haastatteluissa myyinnedistäjien kanssa olen pyrkinyt saamaan selville heidän ongelmistaan.

Työn hyvinvoinnista löytyy paljon erilaisia tehtyjä tutkimuksia, joita on tehty ja teetetty yrityksissä. Ohessa Pirkko Lahden otteita Suomalaisesta työ hyvinvoinnista: Lahden mukaan työn hyvinvoinnin kolme keskeisintä elementtiä ovat tuloksen tekeminen, työn haasteet sekä työssä viihtyminen. Näillä hän tarkoittaa sitä, että ihminen haluaa tehdä työkseen sellaisia asioita, joilla on merkitystä ja että työn eteen joutuu sopivasti ponnistelemaan. (Mukava työn hyvinvointi, [viitattu 27.9.2012].)

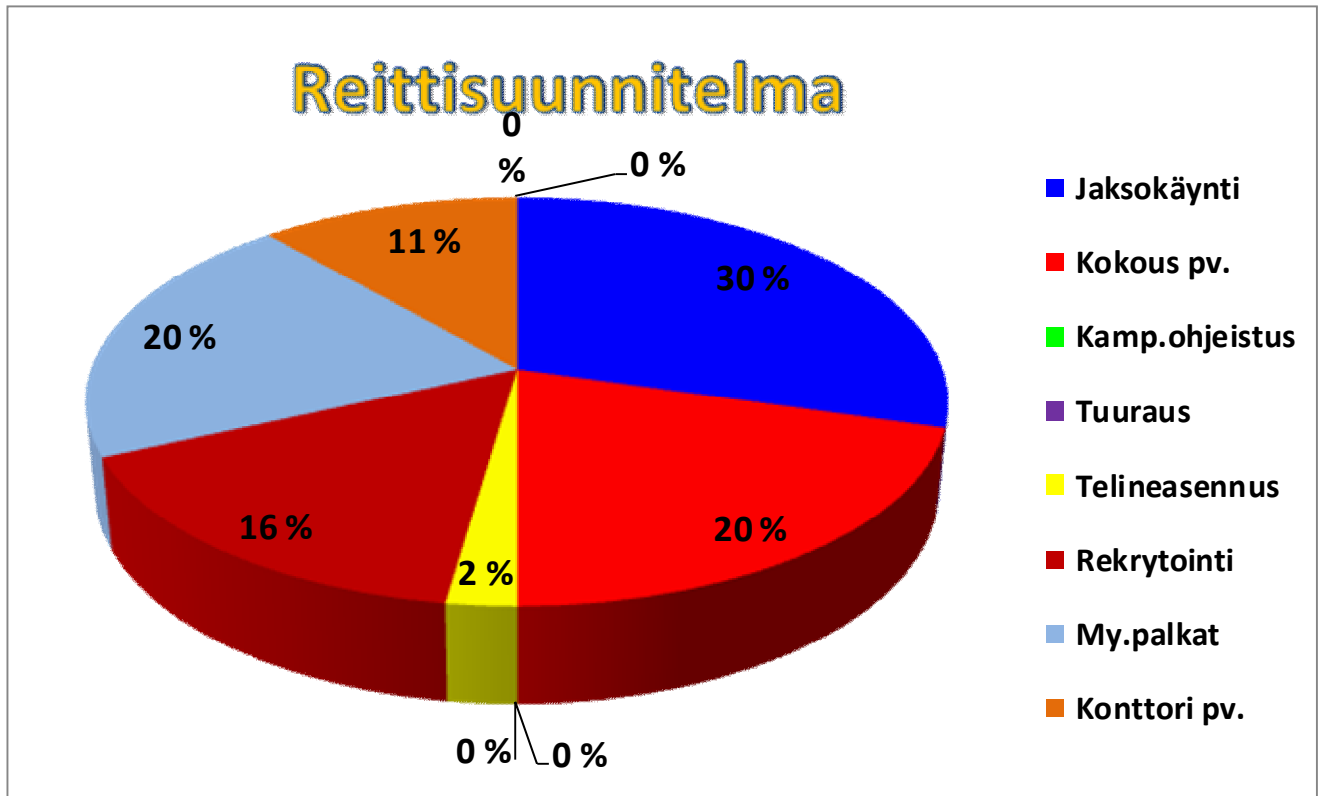
Pirkko Lahden tuomassa kirjoituksessa korostuu juuri ne asiat, mitkä meidän tai ainakin omasta mielestäni pitäisi ottaa huomioon. Tärkeimpänä itse pidän lausetta: «Niin ihmisten yksityiselämässä kuin työelämässä on oikeasti vain muutama ehdottoman tärkeä asia ja muut ovat vain täytettä, tärkeimmät asiat on vain pystyttävä tunnistamaan.»

3.4.2 Tiimirakenteen ongelmat

Tiimirakenteen suurimpana ongelmana on niiden toimiminen hajallaan, siis tarvitaan yhteisöllisyyttä. Tiiminvetäjän rooli tulee korostetusti esiin, koska häneltä odotetaan hyvää tiimijohtamista ja työn hoitamista alueen laajuudesta huolimatta. Tiiminvetäjän vastuu myyinnedistäjistä on liian suuri, koska matkat ja työmäärä vaikeuttavat tiiminvetäjän toimintaa. Tiiminvetäjän oma työssä jaksaminen kärsii, koska hän ei pysty huolehtimaan tarpeeksi hyvin myyinnedistäjien tuomasta vastuusta. Henkilöstöasiat vievät yksinkertaisesti liian paljon aikaa ja pelkästään palkkojen tarkistaminen tuntilistoista on yksi suuri hidaste hänen työssään. Nykypäivän tietotekniikalla pystyttäisiin hoitamaan tuntilistojen ja ajopäiväkirjojen tarkistukset sekä niiden hyväksymiset. Se vaatisi rahallisesti aikasuurta investointia, mutta pitkällä aikavälillä se maksaisi itsensä takaisin.

Tiiminvetäjä käy myös jaksokäyntejä C-asiakkaissa. Hänellä on muutamia C-asiakkaita, mutta hänellä on myös päivittäistavaran ulkopuolisia asiakkaita esim. elokuvateatterit. Tiimin toimintaan tuovat ongelmia työntekijöiden vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja uusien rekrytointi sekä kouluttaminen. Alueemme suuri koko vaikeuttaa myös työntekijöiden seurantaa. Tiiminvetäjällä on oma reittipohja, johon hän suunnittelee käyntinsä alueilla ja päivittäiset työtehtävät.

Tiiminvetäjän reittisuunnitelma

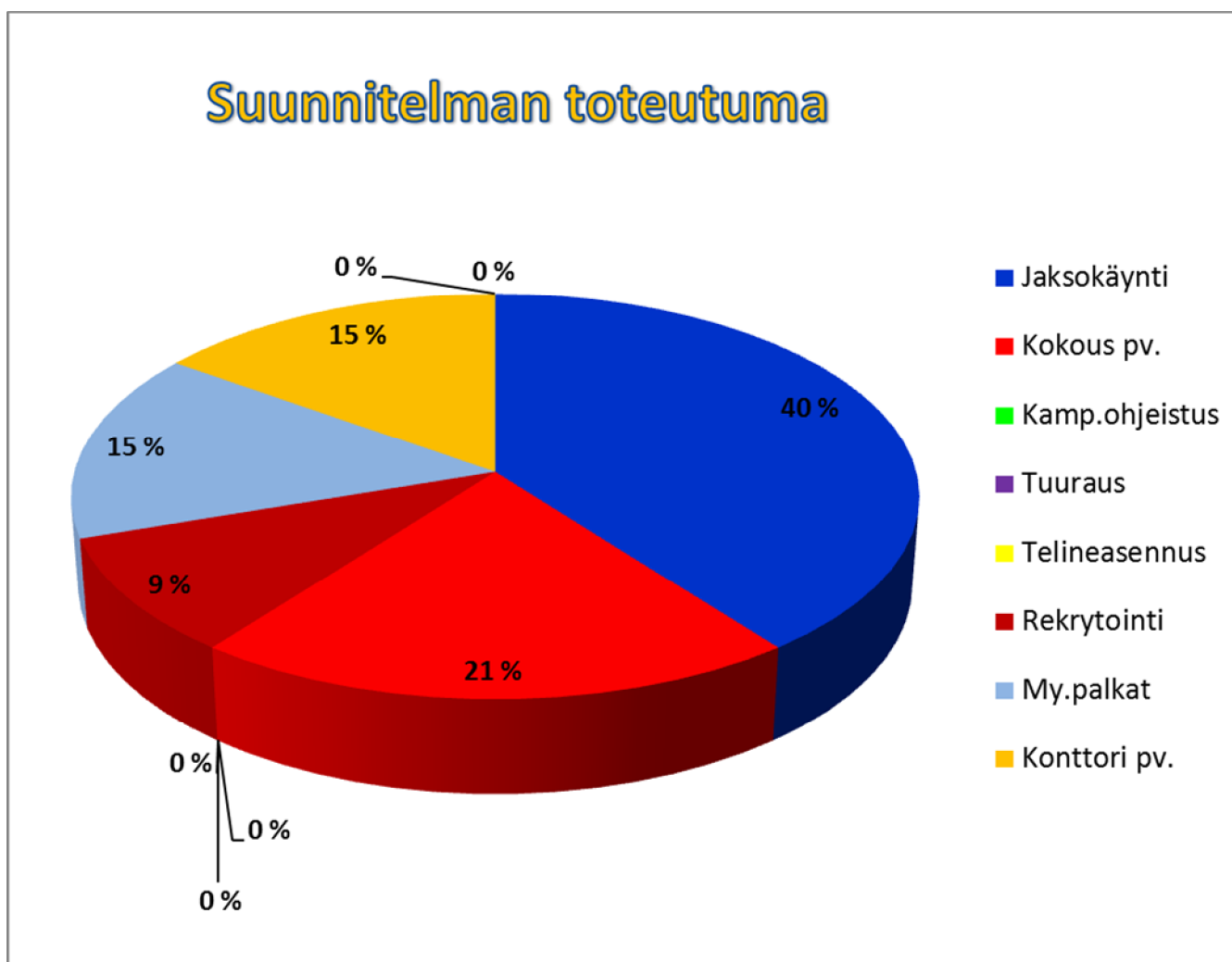


Taulukko 4. Tiiminvetäjän reittisuunnitelma (viikkojakso 45 - 52 vuosi 2010).

Reittiohjelmassa on kahdeksan viikon suunnitelma siitä, kuinka paljon aikaa käytetään sovittujen asioiden hoitamiseen. Suunnitelmassa aikaa on varattu 30 % jaksokäynneille, 20 % kokouspäiville, telineasennuksiin 2 %, rekrytointiin 16 % ja palkkoihin 20 % sekä konttoripäiville 11 %. Kampanjaohjeistusta ja myynninedistäjän tuurausta ei tälle jaksolle ole suunnitelmassa. Yhteisiä työpäiviä ei myöskään ole eikä yhteisiä tapaamisia. Reittisuunnitelma tehdään kahdelle kuukaudelle eteenpäin ja sitä päivitetään reittipohjaan kerran viikossa.

Jaksokäynnit pitävät sisällään asiakaskäynnit. Kokouspäivät käsittävät myynnin- ja tiiminvetäjien omat yhteiset kokoukset. Tiiminvetäjä on mukana telineasennuksissa, jos siihen on tarvetta. Tiiminvetäjän reittisuunnitelma kertoo sen, miten hän on suunnitellut työnsä seuraavan kahdeksan viikon ajan. Tämä on pelkkä suunnitelma ja alla näkyy toteutunut reittiohjelma ja siinä tapahtuneet muutokset.

Tiiminvetäjän toteutunut reittisuunnitelma



Taulukko 5. Tiiminvetäjän toteutunut reittisuunnitelma (viikot 45 - 52 vuosi 2010).

Toteutuneessa reittisuunnitelmassa jaksokäynnit ovat kasvaneet 10 %:la, kokouspäivät ovat pysyneet suurin piirtein samana. Telineasennuksissa ei ole tarvinnut olla mukana ja rekrytointiin on käytetty vähemmän aikaa. Myynninedistäjien palkat ovat vieneet 5 %:a vähemmän suunnitellusta ajasta, mutta konttoripäivien osuus on noussut. Yhteisiä työpäiviä ja myynninedistäjien tuurausta ei ole tällä jaksolla.

Tiiminvetäjän reittisuunnitelma ja toteutunut reitti kertovat tiiminvetäjän ajankäytöstä ja mihin se ensisijaisesti kohdistuu. Jaksokäynnit ja rekrytointi vievät suurimman osan ajasta ja palkat sekä konttoripäivät tulevat seuraavina. Yhteiset tapaamiset ja yhteiset työpäivät ovat pieni osa tiiminvetäjän työpäivistä. Tiiminvetäjän ensisijainen tehtävä

on huolehtia myynninedistäjistä, mutta jos aikaa siihen ei riitä, se näkyy kentän toiminnan heikkenemisenä. Tiiminvetäjällä pitäisi olla vahva motivoiva vaikutus myynninedistäjiin.

Myynninedistäjäntö perustuu itsenäiseen työhön ja luottamukseen. Odotamme heidän hoitavan työnsä annettujen ohjeiden mukaisesti ja toimimaan aina yrityksen parhaaksi. Siksi ongelmien tullessa esiin esim. myynninedistäjä, joka ei ole käynyt asiakkaan luona, tuo tullessaan kysymyksen, missä ja miten virhe on tapahtunut?

Tiimityöskentely on toimivaa ja antoisaa, kun ihmisten kanssa pystyy olemaan yhteydessä päivittäin. Pelkkä puhelimella soittaminen voi riittää, mutta pidemmällä aikavälillä se ei tuota toivottua tulosta. Sähköisestä yhteydenpidosta olisi hyötyä, koska keskustelukanavia on saatavilla useampia. Voisimme perustaa Candykingille oman Facebook ryhmän. Candykingillä on oma, sisäinen Intranet järjestelmä, mutta siihen ei myynninedistäjillä ole mahdollisuutta päästä. Loppujen lopuksi myynninedistäjät kaipaavat kuitenkin fyysisempää kontaktia, olla nähtävillä tai tulla kuulluksi. Tämä ei tietenkään koske kaikkia henkilöitä, koska olemme kaikki erilaisia.

Tiimimme toimivat omilla alueillaan, pääsääntöisesti kolmella alueella Turku, Pori ja Tampere. Sitä kautta niistä ovat muodostuneet omat työyhteisöt jokaisella paikkakunnalla. Negatiivisena asiana voidaan nähdä alueen sisään syntyvät «kuppikunnat», joista toiset jäävät ulkopuolelle, kun kokevat etteivät kuulu joukkoon.

Pidämme vuosittain kaksi aluekokousta ja yhden valtakunnallisen kokouksen. Aluekokoukset ja valtakunnallinen kokous ovat etukäteen suunniteltuja. Niihin on tehty valmiiksi oma ohjelma, joten yhteistä aikaa ei ole tarpeeksi. Kokoukset on koettu liian kiireellisiksi ja yhdessäoloajan vähyys negatiiviseksi. Kokouksien määrä on koettu riittämättömäksi, joten tulevaisuudessa niihin kannattaa käyttää enemmän aikaa.

Hyvänä puolena tuon esiin taulukko kolmesta joustavuuden ja toimimisen toistensa varahenkilöinä. Myynninedistäjät tuuraavat hyvin paljon toisiansa, mutta siinä ohessa omat asiakkaat jäävät vähemmälle huomiolle. Tuurauksien hoitaminen onnistuu, jos se ei ole pitkäkestoista ja työtä ei ole liikaa. Tuurausten jakaminen useamman myynninedistäjän kesken on tärkeää, koska kuormitus tasaantuu ja omat

asiakkaatkin pystytään silloin hoitamaan hyvin. Alueen omat kaveripiirit voivat vaikeuttaa tuurausta, kun jotkut haluavat tuurata vain tietyn henkilön paikkoja.

4 Myynninedistäjien haastattelut ja yhteenveto

4.1 Tutkimuksen taustatiedot

Tutkimukseni tavoitteena on tehdä myynninedistämisen työhön joustavampi ohjausmalli. Tässä viitekehyksessä ja sen kehittämisessä on käytetty kehittävän työntutkimuksen muotoja. Kehittävässä työntutkimuksessa on analyysin kohteena kollektiivinen toimintajärjestelmä, jossa yhteisellä toiminnalla on jokin tietty tavoite. Toimintajärjestelmä käsittää osatekijät, kuten työnjaon, säännöt, työvälineet ja yhteistoiminnalliset asiat. (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].)

Tutkimuksessani analysoin työntekijöiden itsensä antamaa tietoa työmotivaation merkityksistä ja käsityksistä, joten laadullinen tutkimus eli avoimet haastattelut olivat tutkimuksen työmenetelmien tärkeimpiä asioita. Tutkimuksessani tein lähtötilan kartoituksen, yhteisen toimintamalliehdotuksen ja tarkoituksena olisi saada se myöhemmin käyttöön kentälle. Tärkeää työmenetelmissä on myynninedistämisen toiminnan suunnittelu, myynninedistämisen muutoksen toteutus, myynninedistämisen muutoksen vaikutusten seuranta ja arvioiminen.

4.2 Myynninedistäjien haastattelut ja aineiston analyysi

Tein haastattelut seitsemälle myynninedistäjälle. Henkilöt, joita haastattelin, ovat työskennelleet Candykingillä jo useamman vuoden ajan. Joukossa oli muutama henkilö, joilla oli vain yhden tai kahden vuoden työkokemus. Näin sain myös uutta näkökulmaa siitä, mitä on työskennellä yrityksessämme. Haastattelut tein eri alueilla, jotta sain eri alueen näkemyksiä mukaan.

Haastattelut tein rauhallisissa paikoissa, yleensä kahviloissa, joissa oli rauhallinen nurkkaus. Haastattelut tehtiin Porissa, Tampereella, Salossa, Raumalla ja Turussa. Haastattelut kestivät noin tunnista - kahteen tuntiin. Kysymykset olivat avoimia, joten vastaukset olivat laajoja eivätkä kovin pikkutarkkoja (Liite 1.). Osan keskusteluista nauhoitin, mutta osan kirjasin ylös vihkoon ranskalaisilla viivoilla. Keskustelut olivat avoimia ja pyrin itse ainoastaan vastaamaan myöntävästi tai nyökkäämällä päätäni.

Keskustelujen tarkoitus oli saada tietoa myyinnedistäjän mielipiteistä ja miten hän kokee tai näkee tulevaisuutensa Candykingillä.

Keskustelun aloitus koski yrityksemme menneisyyttä. Mitkä asiat ovat kehittyneet siitä, kun on aloittanut työnsä Candykingillä?

Kaikki kokivat, että Candyking on investoinut työvälineisiin/telineisiin hyvin paljon. Telineet ovat kevyempiä hoitaa ja hygieenisyyks on parantunut. Työn fyysinen kuormitus on helpottunut, koska telineiden täyttäminen ja puhtaana pitäminen on huomattavasti helpompaa. Vanhat metallitelineet olivat vaikeasti puhdistettavia ja purkkien puhtaana pitäminen oli työlästä. Työvaatteisiin on vuosien mittaan kiinnitetty enemmän huomiota ja myyinnedistäjillä on ollut vaikutusmahdollisuus niiden toimivuuteen.

Tuotepuolelta tuli esiin tuotteiden pakkauskokemuutos. Osa koki hyväksi pakkauskoon suurenemisen, koska purkki täyttyi vähemmällä täyttömäärällä, mutta osa koki sen raskaaksi, painavien laatikoiden takia. Pakkauksien muuttuminen muovirasioista pahvilaatikoihin oli tavarantoimittajien muutos ja siinä huomioitiin ympäristöystävällisyys.

Kokoukset koettiin erittäin positiiviseksi ja niitä haluttaisiin lisää. Tähän asiaan kannattaa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Kaikissa kokouksissa käydään läpi sen hetkinen myyntitilanne, alueen budjetit, kustannukset, tuleva markkinointi, keskuskauppakuulumiset ja johdon tavoitteet. Jokainen koki, että oli mukava nähdä muitakin ja saada tietoa sen hetkisestä myyntitilanteesta. Informaatio on myös lisääntynyt jopa niin, että sitä tulee välillä liikaakin. Avoimuus ja asioista tiedottaminen koettiin paremmaksi aikaisemmasta. Keskustelujen yhteydessä tuli esiin, että suurin osa myyinnedistäjistä on motivoitunut työskentelemään Candykingillä.

Työajan joustavuus koettiin erittäin tärkeäksi ja se on ollut yksi yrityksemme tärkeimmistä työn valintamotiiveista. Työn itsenäisyys oli erittäin hyvä asia. Palkka koettiin liian pieneksi, vaikka Candyking maksaa kilometrikorvaukset ja ateriakorvauksen, yrityksen matkustussääntöjen mukaan. Kilometrikorvaus ei ole palkanlisä, koska polttoainekustannukset, huollot ja vakuutukset tulevat auton käytöstä ja näin ollen se kattaa ainoastaan kulut. Ateriakorvauksen antaminen kaikille

myynninedistäjille oli hyvä asia, vaikka alussa sen sai vain muutama kokoaikainen työntekijä.

Toinen kysymys koski kehittämistarpeita. Mitä pitäisi parantaa työssäsi tai työvälineissäsi? Tähän kysymykseen tuli pitkälti samoja vastauksia kaikilta. Ohessa yhteenveto:

- Työvälineistä siivousliinat ja niiden pesu (koettiin epähygieeniseksi ja vie aikaa, kun joutuu pesemään kotona).
- Työvälineiden ergonomisuus (makeistelineen pussinsulkijat liian tiukkoja, rasittavat kättä).
- Osa työvaatteista koettiin epäkäytännölliseksi, koska jatkuva puhtaanapito kuluttaa kangasta.
- Tuotteiden jaksovaihdot ovat liian hitaita, purkit tyhjillään ennen kuin saadaan uutuustuote esiin (vanhaa tuotetta ei pysty tilamaan, koska ketjut poistaneet valikoimasta).
- Jos tuote ei myy, niin sen vaihtaminen on vaikeaa (ketjut hyväksyneet valikoiman).
- Tuntilistojen täyttäminen, nykytietotekniikalla toimisi paljon nopeammin. Paperityötä liikaa, muilla tavarantoimittajilla/hyllyttäjillä ei ole laukkuja mukana.
- Kampanjapiikit ja hyllykuvien vaihdot teettävät paljon työtä. Liika kiire.
- Työpäivissä on suuri vaihtelevuus. Välillä työpäivät ovat liian pitkiä ja välillä liian lyhyitä.
- Tuotepuutoksia välillä liian paljon (tavaraa ei ole riittävästi varastossa).
- Tiiminvetäjän yhteydenpitoa kaivattiin enemmän.
- Palkkaa lisää ja mahdollisuus bonuksiin.
- Paremmat henkilökuntaedut. Enemmän makeisnäytteitä.
- Omia aluekokouksia ja yhteisiä tapaamisia saisi olla enemmän.

- Tuuraajien koulutus liian lyhytkestoista, ei ehdi oppia siinä ajassa.
- Työntekijöiden vaihtuvuus, kiinnitetäänkö huomiota, kun henkilöitä palkataan.

Yllä olevasta listasta käy ilmi, että aika useaan asiaan voitaisiin vaikuttaa lyhyessäkin ajassa. Ketju- ja valikoimamuutokset vaativat yleensä pidemmän ajan, koska elämme tietyissä jaksoissa ja niiden +lukkoon lyöminen+ ketjuissa tapahtuu noin puolivuotta ennemmin, ennen kuin tuote tulee jakeluun. Kun listaa katsoo läpi, niin osa korjattavista ja kehitettävistä asioista eivät ole suuria ja aikaa vieviä. Ne eivät vaadi suurta panostusta niiden korjaamiseen.

Kolmas kysymys koski informaatiota. Saako tarpeeksi tietoa ja saako tarpeeksi tukea toisilta? Informaatiota saatiin välillä liikaakin. Jaksopositiviset ja tekstiviestit pitävät ajan tasalla. Ainoastaan kampanjatiedotteet tulivat liian myöhään, koska kampanjoiden vahvistus tuli asiakkailta myöhässä.

Yhteydenpito konttorille oli selvä. Myynninedistäjät tiesivät kenelle soittaa, mistäkin asiasta ja kiitosta sai alueemme assistentti, joka jaksaa kuunnella ja olla silti hyväntuulinen. Osa myynninedistäjistä turvautui myös alueen toiseen myynninedistäjään, jos kaipasi apua. Tiiminvetäjältä sai tukea, mutta välillä vastauksen saaminen kysymyksiin kesti. Myynninedistäjät kokivat saaneensa aina apua, kun sitä tarvitsivat ja he olivat itse valmiita auttamaan muita. Muutama myynninedistäjistä ei edes kaivannut yhteydenpitoa. Osa myynninedistäjistä pitää yhteyttä Facebookin kautta, joten tulevaisuudessa tämä olisi hyvä kanava kaikkien yhteydenpitoon.

Asiakkaiden kommentit myynninedistämisen työstä ja miten myynninedistäjät ovat hoitaneet työnsä, tulivat esiin keskusteluissa. Se koettiin tärkeäksi, koska ensisijaisesti he ovat päivittäin ja viikoittain tekemisissä asiakkaiden kanssa. Erään myynninedistäjän kommentti: +Antavatko asiakkaat meistä palautetta, jos antavat, niin annatko sen palautteen meille, koska välillä tuntuu, ettei asiakas edes huomioi käyntiämme.+ Tällä on suuri merkitys myynninedistäjille ja heidän työnsä arvostukselle. Alueemme suuruus nousi esiin, joku koki tietynlaisen yksinäisyyden tunnetta, koska joillakin alueilla tehdään työtä yksin, kun taas toisilla alueilla on enemmän työkavereita.

Neljäs kysymys oli: Miten näet tulevaisuuden Candykingillä? Tähän tuli niin myönteistä kuin negatiivistakin palautetta. Muutama koki, että Candykingillä tulee olemaan vaikeaa, johtuen markkinoiden kilpailutilanteesta ja valmisteveron siirtymisestä kuluttajahintoihin. Makeismarkkinoilla on paljon tavarantoimittajia ja kilpailu on kovaa, niin pakatun makeissektorin puolella, kuin irtomakeisissa. Suurten kaupallisten ketjujen toimintaa pidettiin uhkana, jos myynninedistämisen työ siirtyy kaupalle itselleen. Myynninedistämisen ulkoistaminen koettiin uhkana, koska varamiespalveluyrityksiä käytetään tuurauksien hoidossa. Terveystietoisuus kasvaa tulevaisuudessa ja sillä voi olla myös merkittävä vaikutus makeisten kulutukseen tulevaisuudessa.

Myynninedistäjät näkivät, että yrityksen pitäisi panostaa enemmän valikoimaan, esille laittoon, kampanjointiin ja näkyvyyteen televisiossa. Muutama näki positiivisuutta tulevaisuudessa, koska monella muulla alallakaan ei mene tällä hetkellä hyvin, tätä tilannetta pidettiin hetkellisenä. Myynninedistäminen koettiin erittäin tärkeäksi tässä työssä, koska telineiden hoitaminen alusta loppuun, vaatii aikaa ja yhden henkilön panostuksen joka asiakkaassa. Myynninedistämisen henkilökohtainen myyntityö tulee lisääntymään jatkossa, koska kiire kasvaa ja tulosta pitäisi tehdä lyhyemmällä aikavälillä.

Yhteenvetona haastatteluista voisi sanoa, että esille tulleet asiat ovat olleet aiheina aikaisemminkin kokouksissamme, joten asioiden linjaus yleisesti koko myynninedistämiseen on sama.

4.3 Myynninedistämisen työ lähitulevaisuudessa

Mitä myynninedistäjämme tekevät tulevaisuudessa? Jos nykypäivän positiivinen myynninkehitys ja työtahti jatkuvat, niin he edelleenkin hoitavat irtomakeishyllyjä. Myynninedistäjät tekevät tilauksia, vaihtavat valikoimia, hoitavat kampanjakäynnit, kaikkia niitä samoja asioita, joita myynninedistäjäntyö pitää sisällään.

Candykingin myynnin kasvuhakuisuus tuo lisätyötä sitä haluaville, mutta samalla työn mielekkyyttä pitäisi tarkastella uudesta näkökulmasta. Työn kehittäminen lähtee arjesta ja usein ihan pienistä asioista. Tarvitaan #uuletusta+ ja työtapojen sekä ajattelutapojen muutosta. Henkilöstön kasvu tuo mukanaan lisäpaineita kaikille niille,

jotka henkilöstöasioista vastaavat. Siksi meidän pitäisi toimia *proaktiivisesti* henkilöstöasioissa jo nyt, siis ennakoida tulevaa.

Teoriaosassa toin esiin oppivan organisaation hyödyt ja johdon tärkeän panostuksen henkilöstöön ja kuinka tärkeä strateginen kilpailutekijä työn hyvinvointi on.

Työn yksilöllisyys on siirtynyt tai siirtymässä tiimityöhön ja työssä tarvitaan psyykkistä suoritusta, siis on käytettävä aivoja. Elinikäisistä työpaikoista on siirrytty epävarmuuteen ja pysyvyydestä jatkuvaan muutokseen sekä joustavuuteen. Taloussuhdanteet tulevat ja menevät, mutta työn hyvinvointi säilyy. Hierarkia-ajattelu ei toimi nykyään, kaikkien aivoja tarvitaan, on siirryttävä passiivisuudesta aktiivisuuteen ja se vaatii paljon muutosta. Työn hyvinvointi on kiinni jokaisesta henkilöstä.

Oma näkemykseni on, että jos mitään radikaalia muutosta ei myynninedistämisen kentässä tapahdu, esimerkiksi kauppaketju päättää aloittaa oman myynninedistämisen tai meidät ulkoistetaan ostopalvelupuolelle, meillä on kaikki mahdollisuudet kehittyä hyväksi, myynninedistämisen brändiksi ja tulla vahvaksi yrityksemme sekä asiakkaidemme arvoketjun osaksi. Haluamme, että asiakkaamme arvostavat työpanostamme, eivätkä näin ollen halua luopua meistä.

5 Uuden ohjausmallin suunnittelu

5.1 Ohjausmallin muodostuminen

Uuden mallin muodostuminen tapahtuu esimerkkien ja ehdotusten vertailuna ja yhdistelynä, sekä niiden heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisena ja arviointina. Uuden toimintamallin muodostamisessa tarvitaan useita toisiaan täydentäviä tapoja kuvata malli sekä muunnella, konkretisoida ja testata sitä. Usein uusi toimintamalli kuvataan toimintajärjestelmän mallin avulla.

Toimintamallia myös täydennetään ja konkretisoidaan eri tavoin, esim. mallittamalla yksityiskohtaisemmin uuden toimintatavan edellyttämää organisaatiota ja ohjausta, uutta työn kohdetta tai uuden toimintatavan vaatimia välineitä. Uutta toimintamallia voi hahmotella myös esim. simuloimalla ja kokeilemalla sen edellyttämiä strategisia avaintehtäviä ja . välineitä. (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].)

Rakenteelliset muutokset ovat kivuliaita, mutta usein tarpeellisia. Urautuminen tekee sen, että menetämme havainnointikyvyn, emme osaa hajottaa tai vaihtaa rutiineja. Muutos ei saa olla itse tarkoitus vaan sen on tuotava käytännössä toimivia ratkaisuja.

5.2. Ohjausmallin suunnittelu

Lähden uuden myynninedistämisen ohjausmallin suunnitteluun taulukosta kolme, jossa käsiteltiin tiimirakenteemme hyvät ja huonot puolet. Taulukosta käy ilmi, että alueemme suuruus on ongelma. Sen vaikutukset yhteydenpitoon ja työn seurantaan ovat haasteelliset. Ohjausmalliin vaikuttaa myynninedistäjien antamien haastattelujen palautteet, jotka tulivat esiin aikaisemmin. Tiiminvetäjän työ kohdistuu kokouksiin, palkkoihin, jaksokäymisiin ja uusien henkilöiden rekrytointiin. Edustajan työaika menee kampanjoinnissa, uusien asiakkaiden hankkimisessa ja vanhojen asiakkaiden tapaamisissa ja sopimusneuvotteluissa. Lähtökohtana olisi työn ja vastuun jakaminen alueittain, niin että se tukisi koko yrityksen toimintaa.

Jokaisella paikkakunnalla on omat erityispiirteensä ja erilaiset ihmisensä, jos vertaa keskenään vaikkapa Turku ja Tampereä. Siksi uskon, että alueilla toimiva myynninedistäjä pystyisi tekemään sen alueen asioita niin, että hän hyödyntäisi alueensa tuntemusta ja toisi sitä kautta lisäarvoa yritykselle sekä asiakkaille. Pitääkö tiiminvetäjän kouluttaa tai rekrytoida, jos siihen pystyisi alueen myynninedistäjä? Entä pitääkö tiiminvetäjän käydä tekemässä asiakkaissa tarkistuslistat (store checkit), jos sen pystyy tekemään joku muu alueen myynninedistäjä?

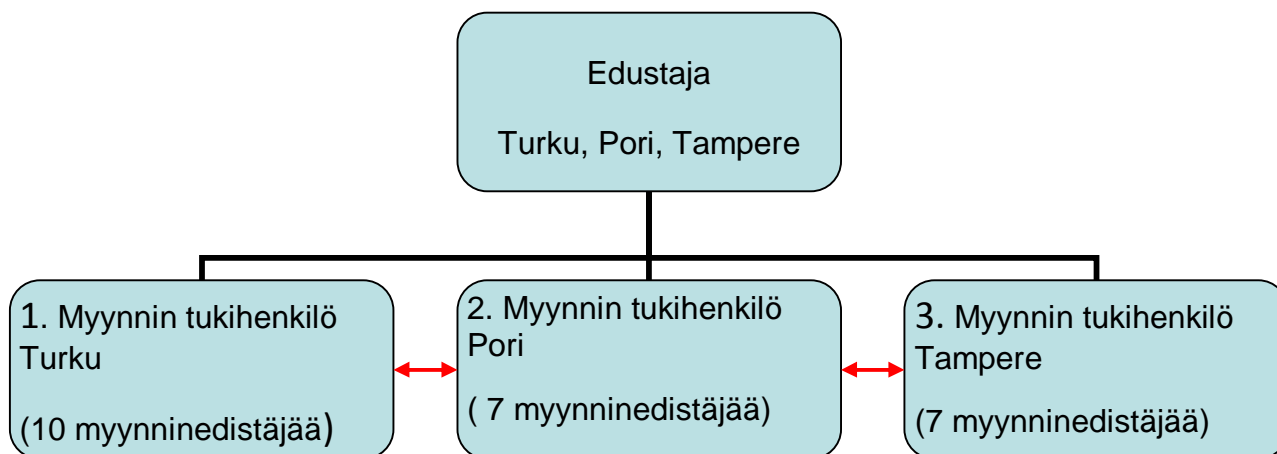
Meidän tulee kyseenalaistaa vanhat rutiinit ja uudistaa toimintatapojamme. Miksi itse lähdemme ajamaan satoja kilometrejä, jos asian voisi hoitaa lähempänä oleva henkilö. Lähtökohta on siinä, että löydämmekö nykyisistä henkilöistä ne ihmiset, jotka ovat valmiita ja motivoituneita tekemään uusia asioita sekä viemään uutta myynninedistämisen ohjausmallia eteenpäin.

Jos ajatellaan aluettamme, joka jakautuu kolmeen pääpaikkakuntaan Turkuun, Poriin ja Tampereeseen, niin tarvitsemme kaksi tukihenkilöä, jotka hoitaisivat alueen tiettyjä asioita esimerkiksi koulutuksen, rekrytoinnin ja seurannan. Kolmas henkilö olisi tiiminvetäjä, joka toimisi yhden alueen tukihenkilönä. Koen itse tärkeäksi sen, että tukihenkilö olisi myynninedistäjäkentästä, koska silloin hänellä on jo tietoa ja taitoa

TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Anne Karelius

myynninedistämisestä ja hänellä on vahva ymmärrys myynninedistämisen tärkeydestä asiakaspinnassa.

Vanhan organisaatiomallin mukaan alueellamme on siis edustaja, tiimivetäjä ja myynninedistäjät (24). Myynnin uudet tukihenkilöt koulutettaisiin kyseiseen tehtävään ja heillä jäisi muutama oma asiakas, jotta he pysyisivät koko ajan ns. ajan hermolla. Alla on ehdotus alueemme uudeksi organisaatiomalliksi.



Kuvio 8. Uusi myynninedistämisen organisaation ohjausmalli Candykingillä

Alueemme organisaatiomalli on mahdollisimman yksinkertainen. Se ei saa olla liian kankea, vaan sen tulee joustaa suuntaan että toiseen. Alueemme jaettaisiin kolmen suurimman kaupungin mukaan pienempiin tiimeihin. Turun alueen tukihenkilö hoitaisi myös Salon, Riihimäen, Hyvinkään ja Hämeenlinnan alueen. Näille alueille ei alkuun kannattaisi ottaa tukihenkilöä, koska siellä työskentelee kolme myynninedistäjää.

Alueet ovat keskenään yhtä suuret, jos katsoo myynninedistäjien lukumäärää. Myynnin tukihenkilöt toimisivat toistensa tuuraajina ja tukena. He voisivat hoitaa alueensa rekrytoinnin, tuurauksien järjestämiset, uuden myynninedistäjän koulutuksen ja alueen myynninedistäjien seurannan eli tekisivät (store checkit) asiakkaissa. Tällä kokoonpanolla työmäärä olisi kohtuullinen, mutta myynninedistäjää motivoiva, koska alueella olisi henkilö, joka pitäisi yhteyttä myynninedistäjiin ja joka auttaisi tarvittaessa.

Myynnin tukihenkilö ei toimi alueen päällikkönä vaan myynninedistäjien tukena ja hän voi puuttua työn tekemiseen siten, että työ tehdään sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Alueilla voitaisiin pitää kuukausipalaveri myynninedistäjien kesken ja

vetäjänä olisi myynnin tukihenkilö. Palaverissa käytäisiin läpi seuraavia asioita: myyntitilanne, tulevat kampanja- ja niiden hoidot, asiakastilanne ja muita sen alueen asioita. Alkuun palaverissa olisi mukana edustaja. Sen jälkeen, kun tukihenkilö osaa ottaa vastuun työstänsä, jatkossa hän hoitaisi palaverit itsenäisesti. Palaverissa esiin tulleet asiat kirjataan ylös ja lähetetään edustajalle. Alueiden tukihenkilöt voisivat pitää pari omaa kokousta vuodessa, aluekokouksien ja valtakunnallisen myyntikokouksen lisäksi.

Teoriaosassa olen käsitellyt yrityksen mahdollisuutta menestyä liiketoiminnassa ja mitkä seikat siihen vaikuttavat. Liiketoiminta menestyy, jos yritys toteuttaa hyvin liiketoiminnan ydinasiat. Menestyvissä toimipaikoissa on käytetty enemmän toiminnallisia, joustavia työjärjestelyjä. Tiimityö tarjoaa työntekijöille itseohjautuvuutta ja päätösvaltaa. Tiimityö antaa jokaiselle jotakin ja hyvä tiimi saa paljon aikaiseksi.

Teoriaosassa tuli esiin asiakkaiden rooli liiketoiminnassa. Sillä on suuri merkitys meidän työssämme, koska olemme 100 % riippuvaisia heistä. Näin ollen alueelliset tiimit keskustelisivat yhdessä, miten voisimme parantaa myyntityöstä ja asiakkaiden sekä yrityksemme kannattavuutta tulevaisuudessa. Mitä paremmin ymmärrämme asiakasta, sitä helpommin voimme tehdä työtämme. Pystymme tarjoamaan asiakkaille sellaista palvelua, mikä tuottaa heille ja myös meille lisäarvoa.

Tiimiryhmien osaaminen tulee edustaa koko ryhmän toimintaa. Ryhmän jäsenten keskinäinen toiminta vaikuttaa oleellisesti lopputulokseen ja siihen mitä he saavat aikaiseksi. Tiimien toiminta pitää olla avointa ja keskustelevaa. Työntekijöiden tapa oppia uusia asioita on yksilöllistä. Tiimissä se tarkoittaa sitä, että kaikki eivät halua oppia, eivätkä osaa tehdä samoja asioita, vaan tekevät ne omalla tavallaan. Oppimisen pitää olla kannustavaa, ei pakonomaista. Toiminnan pitää olla palkitsevaa, jolloin on otettava huomioon palkitsemisen lähtökohdat. Tiimien toiminnan pitää olla kustannustehokasta ja tulosta aikaansaava. Tiimit motivoivat toisiaan ja auttavat myynnin kehityksessä. Myyntityöstä löytyy myös hyviä myyjiä - peräti huippumyyjiä. Näiden henkilöiden taidot olisi otettava käyttöön. Tiimit voisivat suunnitella etukäteen tulevan kuukauden henkilökohtaiset tavoitteet, näin ollen jokainen tiimissä ottaisi vastuun työstänsä ja saisi apua toiselta myyntityöstä, kun sitä tarvitsee.

Tutkimukseni tarkoituksena on kehittää alueiden tiimien toimintaa siihen suuntaan, että siitä muodostuisi vahva maine asiakkaillemme ja näin ollen se olisi yksi suuri etu kilpailijoihimme nähden. Uudesta myynninedistämisen ohjausmallista voisi tulla jopa yksi kilpailustrategia yrityksellemme, viitaten Kauhanen (2006) mainitsemiin kilpailustrategioihin, kuten asiakaskeskeisyys, tehokas verkostoituminen ja innovatiivisuus.

5.3. Ohjausmallin käyttöönotto

Uuden toimintamallin käyttöönotto on hankkeen aikana muodostetun suunnitelman testausta konkreettisessa työssä. Tähän vaiheeseen liittyvät törmäykset uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Tämä on seurausta siitä, että uusi toimintamalli on sekä mahdollisuus vastata toiminnan uusiin vaatimuksiin että uhka, sillä se pakottaa luopumaan totutuista rakenteista ja rutiineista. Näiden ristiriitojen ratkomisen kautta uusi malli muuttuu uudeksi käytännöksi.

Käyttöönottovaiheessa tutkimuksellisesti erityisen kiinnostavia ovat ensinnäkin häiriöt ja innovaatiot, jotka syntyvät uuden ja vanhan mallin ristiriidoista. Niiden avulla voidaan seurata uuden mallin muuntumista. Muuntumiseen sisältyy sekä paluuta vanhaan toimintamalliin, että uuden mallin ekspansiivista muuttumista suunniteltua rohkeammaksi. Toinen kiinnostava kohde on seurata uudesta mallista lähtevät *»rönsyjät»*, jotka saattavat vaikuttaa laajemminkin organisaatiossa. (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].)

Myynninedistämisen ohjausmallin käyttöönotto kannattaa aloittaa henkilöiden etsimisestä, jotka olisivat motivoituneita ja halukkaita toimimaan myynninedistämisen tukihenkilöinä. Haastateltavien joukossa oli sellaisia henkilöitä, joiden tiedän olevan halukkaita toimimaan myynninedistämisen ohjaajana. Henkilökohtaiset haastattelut on tehtävä alueiden sisällä ja sen jälkeen päätös siitä, kuka lähtee toimimaan myynninedistämisen tukihenkilönä.

Kun henkilöt on valittu, heidät koulutetaan annettuun tehtävään. Näin ollen varmistamme, että henkilöillä on valmius toimia tukihenkilöinä. Sen jälkeen valitaan tukihenkilöiden työtehtävät. Tehtävien määrä on ensi alkuun vähäinen, jotta pystyisimme näkemään, miten myynninedistäjät reagoivat uuteen toimintamalliin. Tukihenkilön on saatava alueensa myynninedistäjät puolelleen ja toimimaan

hyvässä yhteishengessä, tiiminä. Tämän toimintamallin käyttöönotto voi kaatua myynninedistäjien vastustukseen, siksi on erittäin tärkeää muistaa ja muistuttaa, että tukihenkilöt eivät ole esimiehiä eivätkä siis käskytä vaan tukevat ja ohjaavat myynninedistämisen toimintaa.

Meillä on hyvin pitkälle toimiva myynninedistämisen kenttä, mutta yrityksemme hakee jatkuvasti kasvua, joten meidänkin on pystyttävä vastaamaan siihen. Asiakas- ja tuotebrändien määrän kasvaessa, se lisää myynninedistäjien määrää, joten sen kokonaisuuden hallitseminen tuo paljon vastuuta lähitulevaisuudessa.

6 Uuden myynninedistämisen ohjausmallin arviointi

6.1 Ohjausmallin arviointi

Uuden ohjausmallin vakiintuminen mahdollistaa sen arvioimisen. Arvioinnilla on kolme päätehtävää:

- a) Ensinnäkin arviointi kohdistuu uuden ohjausmallin konkreettisiin vaikutuksiin eli siihen, kuinka se ratkaisee aiemman toiminnan ristiriidat
- b) Toiseksi arviointi kohdistuu siihen, kuinka lähikehityksen toiminta ja suunniteltu uusi ohjausmalli toteutuvat, kuinka sitä tulee tarkistaa, ja
- c) Kolmanneksi arviointi kohdistuu itse kehittämisprosessiin

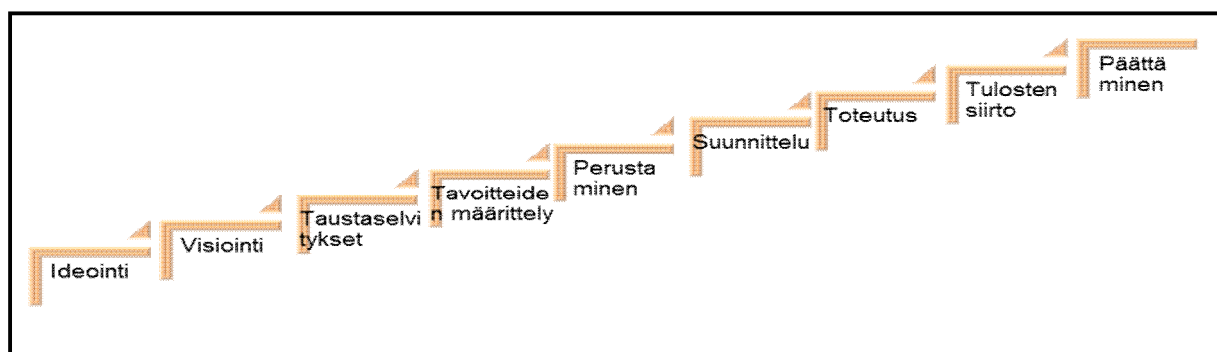
Kun arvioidaan uuden ohjausmallin vaikutuksia eli aikaisempien ristiriitojen ratkeamista, käytetään pitkälti samoja aineistoja ja menetelmiä kuin syklin ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa. Kun arvioidaan sitä, kuinka lähikehityksen toiminta ja suunniteltu uusi ohjausmalli toteutuu, nousee konkreettisen vaikutuksen tasolta koko toimintajärjestelmän muutoksen mallittamiseen ja arvioinnin tasolle. Saavutetun muutoksen kokonaisarviointi edellyttää vertailua laaditun uuden mallin ja sen reaalisen toteutumisen välillä. (Muutoslaboratorio, [viitattu 31.5.2011].)

Uuden ohjausmallin konkreettiset vaikutukset tulevat olemaan myynninedistäjän työssä. Työn perussisältö pysyy suunnilleen samana, mutta kasvattaa alueen myynninedistäjien vastuuta enemmän. Kaikki ei tule valmiina ja pureksittuna vaan heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman alueensa töihin. Ongelmien ilmaantuessa he voisivat ratkaista asiat yhdessä.

Lähikehityksen toiminta, suunnittelu ja ohjausmallin toteutuminen sekä sen arviointi tuovat ohjausmallin konkreettiselle tasolle. Usein huomataan, että malli on joiltakin osiltaan toteutunut puutteellisesti tai on erilainen kuin odotettiin. Lähikehityksen toiminnasta ja uuden ohjausmallin käyttöönotosta huomasin sen, kun lähdin viemään ideaa kentälle, niin prosessin alkuvaiheet menivät liian pienellä koulutuksella. Hankin kaksi tukihenkilöä, jotka toimivat kesälomani ajan myyinnedistäjien yhteyshenkilönä. Tukihenkilöiden kanssa pidetyt palaverit ja keskustelut olivat hyviä, mutta asioiden sisäistäminen jäi liian vähälle. Tein tämän kokeilun tarkoituksella, koska se antoi suuntaa koko ohjausmallille.

Tämän ohjausmallin kehittämisprosessi pitää tehdä projektin muodossa. Jos siitä jää joku steppi huomioimatta, niin koko ohjausmalli voi epäonnistua. Voisi sanoa, että olemme menossa toteutuksen tasolla, koska idea, visio, taustaselvitykset, tavoitteiden määrittäminen, ohjausmallin perustaminen ja suunnittelu ovat tehty. Joudumme palamaan vielä ohjausmallin perustamiseen, koska ongelmia tuli esiin tukihenkilöiden kouluttamisesta ja tehtävien jaosta.

Projektin päävaiheet



Kuvio 9. Projektin päävaiheet (Tapio Rissanen 2002)

Projekti käsitteenä pitää sisällään sen, että projekti itsestään ja sen toteuttaminen, pitäisivät olla hyödyllinen ja saavutettavissa oleva. Tähän päästään, kun tehdään taustatyöt kunnolla. Hyviä ideoita on paljon, jolloin hyvien projekti-ideoiden löytäminen edellyttää systemaattista toimintaa. Projektin hyöty tai saavutettavuus perustuu sen tuloksille, joilla useimmiten pyritään saamaan aikaiseksi muutos jossain kohteeksi määritellyssä asiantilassa. Työ on vaativa ja alkuvalmisteluihin on syytä käyttää paljon aikaa.

6.2 Ohjausmallin luotettavuus

Reliabiliteetti-käsite kuuluu yleensä määrälliseen, kvantitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. (Tutkimuksen reliabiliteetti, [viitattu 30.9.2012].)

Avoimissa haastatteluissa pyrin välttämään keskustelun ohjausta, koska halusin saada aitoa palautetta. Esitin kysymykset ja pyysin niihin vastaukset, jotka kirjasin ylös tai nauhoitin. Avoimella haastattelulla pyrin saamaan selville, mitkä asiat yrityksessämme toimivat ja mitkä vaativat korjaavia toimenpiteitä. Tuloksen luotettavuus on mielestäni kohdallaan, koska näistä samoista asioista on jo keskusteltu aluekokouksissa. Vaikka otos ei ollut kattava, niin samat asiat tulivat esiin myös tiiminvetäjien ryhmätyössä. Jos haastateltavien henkilömäärä olisi ollut suurempi, niin asiamäärä olisi lisääntynyt. Kuitenkin haastattelujen yhteenvedosta käy ilmi, että samat asiat tulevat esiin jokaiselta haastateltavalta.

Haastattelututkimuksissa voidaan samaa asiaa kysyä eri muodoissa samassa haastattelutilanteessa. Uusintahaastattelussa voidaan myös kerrata samoja asioita ja näin saatuja tuloksia verrata keskenään. Satunnaisvirheitä voi syntyä mittauksiin monista syistä. Esimerkiksi kysely- ja haastattelututkimuksissa vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin, ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on ajatellut tai haastattelija saattaa merkitä vastauksen väärin. Vaikka tavoitteeksi onkin asetettava mahdollisimman reliabeli mittaustulos, puutteellinen reliabiliteetti ei välttämättä ole tutkimukselle tuhoisa. (Tutkimuksen reliabiliteetti, [viitattu 30.9.2012].)

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus selvittää. Periaatteessa validiteetin laskeminen tai arvioiminen on helppoa: mittaustulosta verrataan vain todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Tämä ajatustapa liittyy perinteiseen positiiviseen näkemykseen, jossa tutkimusmenetelmien avulla tavoitellaan totuutta vain empiiristen havaintojen, kokeiden ja mittausten avulla. (Tutkimuksen validiteetti, [viitattu 30.9.2012].) Toimintatavat ja menetelmät eivät aina

kohtaa todellisuutta tutkimuksessa, jota se edellyttää. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys selvittävät sen, miksi meidän kannattaa kehittää myynninedistämisen toimintaa. Yksinkertaisesti, jos haluamme kasvaa markkinoilla ja olla kannattava yritys, meidän on investoitava henkilöstöömme.

7 Johtopäätökset

Työn mielekkyys tuntuu olevan katoava perinne, tuntuu siltä, että kaikki mitataan rahassa ja tehokkuudessa. Työssä käydään, että saamme rahaa elämiseen. Kuitenkin ihminen viettää yli puolet elämästään työelämässä, joten eikö siitä kuuluisi nauttia? Työelämän muutokset tuovat paineita ja sitä kautta lisäävät stressiä ja sairauspoissaoloja. Miksi sitten löytyy yrityksiä, joissa työntekijät nauttivat työstään ja jaksavat venyä päivästä toiseen. Uskon itse, että menestyvässä työpaikassa kannetaan huolta työilmapiiristä ja henkilöistä. Siellä vastuu jaetaan kaikille, ei vain tietyille henkilöille. Siellä arvostetaan kaikkien henkilöiden työpanosta.

Tutkimukseni tavoite on lisätä myynninedistämiskentän työtyytyväisyyttä ja lisätä heidän vastuutaan, niin ettei se lisäisi heidän työnsä kuormitusta. Tavoitteena on ohjata myynninedistämiskenttää itseohjautuvaksi, kuitenkin niin, että koko toimintatapa pysyy kokonaisena ja toiminta on suunnitelmallista sekä eteenpäin vievää.

Tutkimukseni lähtökohtana oli löytää ratkaisuja ongelmiin . työntekijöiden vaihtuvuuteen, motivaation lisäämiseen ja yhteiseen työn hyvinvointiin. Olennaista on syiden löytyminen ja tarvittavien muutosten tekeminen. Tärkeää työmenetelmissä on myynninedistämisen toiminnan suunnittelu, myynninedistämisen muutoksen toteutus, myynninedistämisen muutoksen vaikutusten seuranta ja arvioiminen.

Teoriaosassa oli kuvio suorituksen parantavasta donitsista, jossa donitsin keskusta muodosti yrityksen tavoitteet ja osaamisen. Donitsin kehä muodostui selkeistä tehtävistä ja haastavista tavoitteista, johtamisen tehokkuudesta ja kannustavasta palkitsemisesta. Kaikki nämä asiat vaikuttavat yrityksen henkilöstöön ja miten he työnsä tekevät ja miten sitoutuneita he ovat yritykseen.

Yrityksessämme on tapahtunut hyviä muutoksia ja olemme saaneet paljon aikaan niin asiakkaissa kuin henkilöstöasioissa. Jatkuva paine tuloksen saavuttamisesta luo epävarmuutta - ja uskoa sen aikaansaamisesta. Siksi yrityksen täytyy pitää huolta henkilökunnastaan ja varmistaa työntekijöiden stressin sietokyky, koska kilpailutilanne markkinoilla kovenee. Työn ja vastuun jakaminen tuovat lisäpaineita, jos niitä ei mitoiteta oikein. Oikealla tavalla ne lisäävät työn motivaatiota ja mielekkyyttä.

Oma näkemykseni on, että tutkimukseni antaa myynninedistämiseen uutta näkökulmaa, työn jakamisella ja vastuun kasvattamisella. Työn arvostus kasvaa, jos siihen pystytään vaikuttamaan. Yhteiset ja yhdessä hyväksytyt toimintatavat vaikuttavat työn sisältöön ja sen tekemiseen.

Asiakkaidemme tyytyväisyys työhömmе on kasvanut, koska olemme saaneet uusia asiakkaita ja sitä kautta lisää työtä myynninedistäjillemme. Vain hyvällä yhteisellä tiimityöllä voimme onnistua pitämään asiakkaamme, koska kilpailijallakin on samat tiedot asiakkaasta kuin meillä. Huonosti tehty myynninedistäminen vaikuttaa olennaisesti asiakkaan haluun jatkaa yhteistyötä Candykingin kanssa. Tästä on muutama esimerkki yrityksessämme. Kukaan meistä ei ole korvaamaton, mutta nykypäivänä hyvistä henkilöistä kannattaa pitää kiinni, koska heillä on tieto-taitoa ja kun he yrityksestä lähtevät, vievät he sen mennessään.

Tärkeätä on myös muistaa, että yritys kehittyy ja menee eteenpäin, silloin tarvitsemme lisää osaajia sekä uutta ajattelutapaa, jotta pysymme + ajan hermolla+. Tällä hetkellä elämme liian kiireellisessä työympäristössä, emmekä ehdi tehdä niitä kaikkia töitä, joita työnantaja odottaa, vaan siirrymme puolivalmiista toiseen. Kuten aikaisemminkin tuli esiin, että soudamme venettä, jota samalla rakennamme.

Paljon on ehtinyt tapahtua Candykingillä, mutta paljon on vielä tehtävää. Kilpailutilanne markkinoilla on kova ja jokaisesta asiakkaasta taistellaan, että saamme yritystoimintamme kannattamaan. Tulosta ei synny ilman ihmisiä ja siksi Candykingin pitää panostaa tulevaisuudessa työntekijöidensä työn hyvinvointiin. Kannattaa pitää mielessä, että työntekijöihin panostaminen korreloituu myöhemmin yrityksen tuloksessa ja yrityksen maineessa.

LÄHTEET

Itsenäiset julkaisut:

Ahonen Jaakko & Rautakorpi Pia. 2008. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo, WS Bokwell Oy

Ala - Mutka Jukka & Talvela Erkki. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Blom Raimo, Hautaniemi Ari. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki. Hakapaino.

Hellman Kalevi & Värilä Satu. 2009. Arvoisa asiakas. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy

Hellman Kalevi. 2003. Asiakastavoitteet ja . strategiat. Juva. WS Bokwell Oy.

Helsilä Martti & Salojärvi Sari (toim.). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Korkman Oskar & Arantola Heli. 2009. Arki eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva. WS Bokwell Oy

Leclin Olli, Laine O. Risto. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Lehtinen R. Jarmo. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Mattinen Hannu. 2006. Asiakkuusosaaminen, kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna. Karisto Oy

Ojanen Mikko. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy

Pitkänen Raimo. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa. Hansaprint Oy

Porter E. Michael. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki. Oy Rastor Ab.

Ranki Anneli. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Sipilä Lauri. 2008. Käytännön markkinointi. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Sistonen Samuli. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Storbacka Kaj. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Juva. WS Bokwell oy

Sundvik Lilli. 2006. Toimiva työyhteisö . Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki. Edita Prima Oy.

Virkkunen Jaakko, Ahonen Heli. 2007. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa. Dark Oy.

Ylisirniö Pekka. 2011. Strategian mittaaminen. Juva. Bookwell Oy.

Kokouspöytäkirjat:

Myyntikokous 12.9.2003. Ruissalo.

Myyntikokous 3.6.2004. Helsinki.

Valtakunnallinen Candyking kokous 26.8.2005. Kuusa.

Valtakunnallinen Candyking kokous 11.8.2006. Nauvo.

Myyntikokous 22.3.2007. Helsinki.

Myyntikokous 23.8.2007. Helsinki.

Valtakunnallinen Candyking kokous 21.8.2008. Jyväskylä

Sähköiset artikkelit:

http://www.seduaukiskoulutus.fi/Suomeksi/Projektit/Paattyneet_hankkeet/MUKAVA/Tyohyvinvointi_ja_tyotehokkuus_ovat_riippuvaisia_toisistaan.iw3. Viitattu 27.9.2012

<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=150>. Viitattu 31.5.2012

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. Viitattu 5.11.2012

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Viitattu 5.11.2012

<http://193.167.122.14/opari/ontTukiTutkimusotteet.aspx>. Viitattu 9.10.2010

LIITE 1.

HAASTATTELU KYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE

Mitkä asiat ovat kehittyneet siitä, kun on aloittanut työnsä Candykingillä?

Mitä pitäisi parantaa työssäsi tai työvälineissäsi?

Saatko tarpeeksi tietoa ja saatko tarpeeksi tukea toisilta?

Miten näet tulevaisuuden Candykingillä?